

---

# **BACHELORARBEIT**

---

Herr  
**Mario Battmer**

**Vergleich von  
Internationalisierungsmaßnahmen  
ausgewählter Bundesligisten**

**2016**

# **BACHELORARBEIT**

---

## **Vergleich von Internationalisierungsmaßnahmen ausgewählter Bundesligisten**

Autor/in:

**Herr Mario Battmer**

Studiengang:

**Angewandte Medien**

Seminargruppe:

**AM12sS-B**

Erstprüfer:

**Professor Günther Grassau**

Zweitprüfer:

**Andreas Horn**

Einreichung:

Buxtehude , den 08.08.2016

# **BACHELOR THESIS**

---

## **Internationalization of german footballclubs**

author:

**Mr. Mario Battmer**

course of studies:

**Applied Media**

seminar group:

**AM12sS-B**

first examiner:

**Professor Günther Grassau**

second examiner:

**Andreas Horn**

submission:

Buxtehude, 8th August

---

## **Bibliografische Angaben**

Nachname, Vorname: Battmer, Mario

Vergleich von Internationalisierungsmaßnahmen ausgewählter Bundesligisten

Internationalization of german footballclubs

55 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,  
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2016

# Inhaltsverzeichnis

<b>Inhaltsverzeichnis</b> .....	<b>V</b>
<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	<b>VIII</b>
<b>Abbildungsverzeichnis</b> .....	<b>IX</b>
<b>Tabellenverzeichnis</b> .....	<b>X</b>
<b>1 Einleitung</b> .....	<b>1</b>
<b>2 Merkmale und Grundlagen der Internationalisierung</b> .....	<b>3</b>
2.1.1 Definition Internationalisierung .....	3
2.1.2 Abgrenzung zum Begriff „Globalisierung“ .....	3
2.2 Kernaspekte der Internationalisierung .....	4
2.2.1 Internationalisierung als imaginäre Gemeinschaft .....	5
2.3 Erfolgsfaktoren für die Internationalisierung .....	6
2.3.1 Internationalisierung unter Einsatz des globalen Marketing Mix .....	7
2.3.2 Produkt .....	7
2.3.3 Preis .....	8
2.3.4 Distribution .....	8
2.3.5 Kommunikation.....	9
2.4 Technologische Entwicklung als Faktor der Internationalisierung .....	9
2.5 Nachteile von Globalisierung und Kritik.....	10
2.6 Marketingstrategien mit erhöhtem Internationalisierungspotenzial.....	11
2.6.1 Wachstumsstrategie .....	11
2.6.2 Wettbewerbsstrategie.....	11
2.6.3 Kooperationsstrategie .....	12
2.6.4 Wasserfall und Sprinkler Modell.....	12
<b>3 Internationalisierung im Fußball</b> .....	<b>14</b>
3.1 Internationalisierungsmaßnahmen unter Berücksichtigung der Besonderheit „Sport“ .....	14
3.1.1 Emotionalität der Fans und das Spiel als Erlebnis .....	14
3.1.2 Sport und seine Beziehung zum Marketing Mix im internationalen Kontext .....	16
3.2 Gründe für die Internationalisierung im Fußball am praktischen Beispiel der Arbeit von Appadurai .....	17
<b>4 Einführung in den Vergleich sowie Beschreibung der Vergleichselemente...</b>	<b>19</b>
4.1 Vorgehensweise .....	19

---

4.2	Beschreibung der Vergleichsparameter .....	20
4.2.1	Online und Social Media .....	20
4.2.2	Internationale Fanclubs und deren Aufteilung .....	21
4.2.3	Sport- und Marketingreisen .....	21
4.2.4	Kaderentwicklung unter Berücksichtigung von Legionären sowie weitere Mitarbeiter .....	22
4.2.5	Spieler mit Starpotenzial .....	23
4.2.6	Sponsoren .....	23
4.3	Gemeinsame Faktoren .....	24
4.3.1	Zentralvermarktung .....	24
4.3.2	Internationale Erfolge deutscher Mannschaften und der Nationalelf .....	25
4.4	Vorstellung der Vergleichssubjekte .....	26
4.4.1	Bayer 04 Leverkusen .....	26
4.4.2	Borussia Mönchengladbach .....	27
4.4.3	FC Schalke 04 .....	27
4.4.4	VfL Wolfsburg .....	27
4.4.5	Hertha BSC Berlin .....	28
<b>5</b>	<b>Anwendung der Vergleichsmatrix .....</b>	<b>29</b>
5.1	Bayer 04 Leverkusen .....	29
5.1.1	Online und Social Media .....	29
5.1.2	Internationale Fanclubs und deren Aufteilung .....	30
5.1.3	Trainingslager und Marketingreisen .....	30
5.1.4	Kaderentwicklung unter Berücksichtigung von Legionären sowie weitere Mitarbeiter .....	31
5.1.5	Spieler mit Starpotenzial .....	33
5.1.6	Sponsoren .....	33
5.2	Borussia Mönchengladbach .....	34
5.2.1	Online und Social Media .....	34
5.2.2	Internationale Fanclubs und deren Aufteilung .....	35
5.2.3	Trainingslager und Marketingreisen .....	35
5.2.4	Kaderentwicklung unter Berücksichtigung von Legionären sowie weitere Mitarbeiter .....	36
5.2.5	Spieler mit Starpotenzial .....	37
5.2.6	Sponsoren .....	38
5.3	FC Schalke 04 .....	38
5.3.1	Online und Social Media .....	38
5.3.2	Internationale Fanclubs und deren Aufteilung .....	39
5.3.3	Trainingslager und Marketingreisen .....	40
5.3.4	Kaderentwicklung unter Berücksichtigung von Legionären sowie weitere Mitarbeiter .....	40

---

5.3.5	Spieler mit Starpotenzial .....	41
5.3.6	Sponsoren .....	42
5.4	VfL Wolfsburg .....	42
5.4.1	Online und Social Media .....	42
5.4.2	Internationale Fanclubs und deren Aufteilung .....	43
5.4.3	Trainingslager und Marketingreisen .....	43
5.4.4	Kaderentwicklung unter Berücksichtigung von Legionären sowie weitere Mitarbeiter .....	44
5.4.5	Spieler mit Starpotenzial .....	46
5.4.6	Sponsoren .....	47
5.5	Hertha BSC Berlin .....	48
5.5.1	Online und Social Media .....	48
5.5.2	Internationale Fanclubs und deren Aufteilung .....	49
5.5.3	Trainingslager und Marketingreisen .....	49
5.5.4	Kaderentwicklung unter Berücksichtigung von Legionären sowie weitere Mitarbeiter .....	49
5.5.5	Spieler mit Starpotenzial .....	51
5.5.6	Sponsoren .....	51
<b>6</b>	<b>Fazit nach Advant-Planing Muster .....</b>	<b>52</b>
6.1	Auswertung des Advant Planing Musters .....	54
<b>Literaturverzeichnis .....</b>		<b>XI</b>
<b>Internetquellenverzeichnis .....</b>		<b>XII</b>

---

# **Abkürzungsverzeichnis**

DFB – Deutscher Fußball Bund

DFL – Deutsche Fußball Liga

WM – Weltmeisterschaft



# Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 Weltweite Fußballpopularität	15
Abbildung 2: Like-Verteilung über Länder der Seite „Bayer 04 Leverkusen“	29
Abbildung 3: Kaderentwicklung von Bayer 04 Leverkusen unter Berücksichtigung von Legionären und internationalen A-Nationalspielern	32
Abbildung 4: Like-Verteilung über Länder der Seite „Borussia Mönchengladbach“	34
Abbildung 5 Kaderentwicklung von Borussia Mönchengladbach unter Berücksichtigung von Legionären und internationalen A-Nationalspielern	36
Abbildung 6: Like-Verteilung über Länder der Seite „FC Schalke 04“	39
Abbildung 7 Kaderentwicklung vom FC Schalke 04 unter Berücksichtigung von Legionären und internationalen A-Nationalspielern	41
Abbildung 8: Like-Verteilung über Länder der Seite „VfL Wolfsburg“	43
Abbildung 9 Kaderentwicklung des VfL Wolfsburgs unter Berücksichtigung von Legionären und internationalen A-Nationalspielern	44
Abbildung 10: Like-Verteilung über Länder der Seite „Hertha BSC“	48
Abbildung 11 Kaderentwicklung von Hertha BSC Berlin unter Berücksichtigung von Legionären und internationalen A-Nationalspielern	50

# Tabellenverzeichnis

TABELLE 1 SPRACHE DER WEBSITE .....	52
TABELLE 2 FACEBOOKLIKES .....	52
TABELLE 3 ANZAHL DER TWITTERKANÄLE .....	53
TABELLE 4 ANZAHL INTERNATIONALER FANCLUBS .....	53
TABELLE 5 TRAININGSLAGER UND MARKETINGREISEN .....	53
TABELLE 6 LEGIONÄRSANTEIL IM KADER .....	53
TABELLE 7 INTERNATIONALE MITARBEITER .....	54
TABELLE 8 STARPOTENZIAL EINZELNER SPIELER .....	54
TABELLE 9 ANZAHL INTERNATIONALER SPONSOREN .....	54
TABELLE 10 ABSCHLUSSTABELLE .....	54

# 1 Einleitung

In einem mittlerweile mehr als gesättigten Ballungsraum der beliebtesten Sportart der Welt, ist es zunehmend schwerer Wachstum zu erzeugen. Bei jener beliebtesten Sportart ist vom so genannten „König Fußball“ die Rede. Da national zumeist ab einem gewissen Zeitpunkt eine natürliche Bekanntheit erreicht wird oder der Verein feststellt, dass noch ausreichend Kapazitäten zum Erfüllen internationaler Ziele eingesetzt werden können, entscheiden sich immer mehr Vereine dafür, außerhalb der nationalen Grenzen für sich zu werben und Fans zu gewinnen. Die Möglichkeiten und Arten einen Verein international zu etablieren sind vielfältig und reichen von Franchising und Lizenzierung, über strategische Verbindungen bis hin zu Tochtergesellschaften. Der FC Bayern München hat zum Beispiel sogar zwei auswärtige Büros, eines in den USA, New York, und ein weiteres wird in Kürze in Indien eröffnen. Es ist eindeutig, dass im ausländischen Markt viel Potenzial steckt. Dies gilt zwar für die deutsche Bundesliga als Ganzes, welche erst 2008 mit der Gründung von DFL Sports Enterprise sich aktiv selbst um die Vermarktung der Liga bemühte, allerdings ist dieses Potenzial natürlich auch den einzelnen Vereinen bewusst. Durch die vergleichsweise späte Gründung einer internationalen Sparte für die Bundesliga, steht diese international anderen Ligen in einiges nach, zum Beispiel Bekanntheit oder finanziellem Erfolg. Ersteres ist allerdings nur bedingt Aufgabe der Liga, vielmehr ist es Aufgabe der Vereine selbst Fans abseits der deutschen Grenzen Fans für sich zu begeistern.

Innerhalb Deutschlands existiert bereits ein massives Gefälle bezüglich der eigenen Vermarktung und damit verbundenen Internationalisierung. So gibt es die „internationalen Riesen“, wie der bereits genannte FC Bayern oder Borussia Dortmund, die aufgrund ihres sportlichen Erfolgs und ihrer Tätigkeiten auf dem Markt national sowie international zur europäischen Spitze gehören. Allerdings gibt es auch Vereine, die aus verschiedenen Gründen wenig bis gar keine internationale Präsenz zeigen. Diese Arbeit wird sich mit den deutschen Vereinen beschäftigen, welche den oberen Mittelwert dieser beiden Extremen darstellen. Dies schließt sowohl Vereine ein, die gerade erst begonnen haben ihr nationenübergreifendes Netzwerk aufzubauen, aber auch solche, die aufgrund ihrer sportlichen Position in Deutschland prominenter im Ausland vertreten sein könnten.

Ziel dieser Arbeit wird es sein, Internationalisierungsmaßnahmen und -möglichkeiten einzelner Vereine zu erläutern und dabei unter Berücksichtigung der weiteren Vereine einen fundierten Vergleich zu erstellen. Dazu werden im Laufe dieser Arbeit verschiedene Faktoren der Internationalisierung definiert, von Begriffserläuterungen, über mögliche Strategien bis hin zur Verwendung des globalen Marketing Mix. Diese Faktoren werden darauf folgend wiederum auf ihre Beständigkeit im Bezug auf den Fußball überprüft. Denn es gilt zu beachten, dass Sportmarketing mit seinen offensichtlich ei-

genen Thematiken, Besonderheiten aufweist, die es im Vergleich zur Internationalisierung Unternehmen anderer Branchen nicht gibt.

Nachdem die theoretischen Grundlagen erläutert und deren Gültigkeit bestätigt oder verworfen wurden, folgt ein Vergleich von Internationalisierungsmaßnahmen ausgewählter Bundesligamannschaften. Da dieser auf Sekundärquellen beruht, sind seinem Umfang zwar Grenzen gesetzt, allerdings schmälert dies nicht seine Aussagekraft und die daraus resultierenden Erkenntnisse. Aus diesen Sekundärquellen wurden für alle Vereine vergleichbare Elemente ermittelt, an welchen dann die Internationalisierungsmaßnahmen der verschiedenen Clubs dargestellt werden sollen. Bevor diese allerdings für die jeweiligen Vereine überprüft werden, soll der Leser zuvor mit den Vergleichsobjekten vertraut gemacht werden, um zu verstehen, weshalb jene Vereine ausgewählt wurden.

Abschließend werden die Ergebnisse im letzten Kapitel in einem Fazit zusammengefasst. Dazu wird ein Bewertungssystem nach dem Muster der Advant-Planing Agentur angewandt<sup>1</sup>, welches auf deren Continuum Quarterly Nummer zwei zurückgeht. Dort wurde ein Punktesystem zur Bewertung des Ausmaßes der Internationalisierung eingeführt, welches in abgewandelter auch in dieser Arbeit Gültigkeit finden soll.

---

<sup>1</sup> vgl. [http://www.advant-planning.com/media/files/continuum/Continuum\\_Quarterly\\_Nr.\\_02\\_2014.pdf](http://www.advant-planning.com/media/files/continuum/Continuum_Quarterly_Nr._02_2014.pdf)

## **2 Merkmale und Grundlagen der Internationalisierung**

Um dem Leser eine fundierte Grundlage der Thematik „Internationalisierung“ zu geben, werden in den folgenden Punkten die Merkmale der Internationalisierung dem Leser näher erläutert.

### **2.1.1 Definition Internationalisierung**

Rein Betriebswirtschaftlich gesprochen beschreibt Internationalisierung die „systematische und regelmäßige grenzüberschreitende Tätigkeit zur Ausdehnung des unternehmerischen Aktionsfeldes“<sup>2</sup>.

Es handelt sich also um Prozesse mit nationaler Grenzüberschreitung, wobei es irrelevant ist, ob diese Prozesse zuvor lokal, regional oder national stattfanden oder welche räumliche Ausdehnung jene erreichen<sup>3</sup>. Das heißt, Internationalisierung bedeutet zunehmende internationale Geschäftstätigkeit. Damit wird allerdings lediglich die Extensivität, also die Reichweite, beschrieben. Ob im Zuge von Internationalisierung auch die Intensivität der getätigten Prozesse erhöht wird, zum Beispiel mit anderen Marketingmethoden wie Marktdurchdringung, ist abhängig von der Strategie des Unternehmens und nimmt keinen Einfluss auf die Internationalisierung als solches. Dabei muss eine „Anpassung von Geschäftsfeldern (Strategisch, Struktur, Ressourcen, etc.) an das internationale Umfeld“<sup>4</sup> vorgenommen werden.

### **2.1.2 Abgrenzung zum Begriff „Globalisierung“**

Wie zuvor beschrieben definiert sich Internationalisierung durch länderübergreifende Maßnahmen und Tätigkeiten. Diese oder ähnliche Definitionen treffen allerdings auch auf den Begriff „Globalisierung“ zu. Um eine Trennung dieser Begriffe zu erleichtern, gilt es zunächst die wörtliche Übersetzung zu betrachten. Internationalisation hat seine Wurzeln im lateinischen und setzt sich aus den Begriffen „inter“ und „natio“ zusammen. Die Bedeutung dieser Wörter kombiniert ergibt „zwischen Nationen“. Das Wort Globalisierung lässt sich unter den selben Voraussetzungen betrachten und bedeutet rund

---

<sup>2</sup> vgl. Perlitz 2004 und Swoboda 2002

<sup>3</sup> vgl. „Globalisierung: Ein interdisziplinäres Handbuch“ S. 333

<sup>4</sup> vgl. Lalof/Beamish 1995

oder Kugel. Im übertragenen Sinne ist damit die Welt oder etwas weltumfassendes gemeint.

Unter ähnlicher Prämisse wurden die Begriffe heimischer, internationaler und globaler Markt von Schwarz, Hunter und LaFleur 2012 definiert<sup>5</sup>.

- Der heimische Markt wird durch Maßnahmen und Tätigkeiten innerhalb der eigenen Landesgrenzen definiert.
- Es handelt sich um einen internationalen Markt, wenn ein Unternehmen auf ein bis zwei Kontinenten in bis zu 10 Ländern aktiv ist.
- Ein Unternehmen agiert global, wenn es in über 10 Ländern zur gleichen Zeit auf 3 oder mehr Kontinenten tätig ist.

Offensichtlich ergibt sich wie bereits aus den Wortdefinitionen, dass Globalisierung eine Steigerung von Internationalisierung ist. Auch wenn diese Definition von Schwarz, Hunter und LaFleur Überschneidungen oder Lücken aufweist, beispielsweise wenn ein Unternehmen in mehr als 10 Ländern agiert, aber lediglich auf 2 Kontinenten aktiv ist, wird diese Definition für diese Arbeit gültig sein.

## 2.2 Kernaspekte der Internationalisierung

Die Idee von Internationalisierung ist, obwohl es gerne als moderne Erscheinung bezeichnet wird, kein neues Phänomen. Bereits die Griechen betrieben eine Form von Internationalisierung und nannten diesen Prozess „an ecumene“ oder „oikumene“ was sich wie der Begriff Globalisierung auf die Welt bezieht. Robertson und McGarry bezeichnet Internationalisierung und Globalisierung als „die rapide Beschleunigung interkulturellem Austauschs und Wandels“. Im Laufe der Zeit hat sich die Vorstellung von Internationalisierung stets verändert, allerdings blieben ihre Voraussetzungen und Katalysatoren unverändert. Um jegliche Prozesse im Ausland durchführen zu können werden also Entwicklung und Transport von Kommunikation sowie eine einhergehende Beachtung der vorherrschenden Kultur benötigt.

---

<sup>5</sup> vgl. „Advanced theory and practice in Sport Marketing“ S. 314

## 2.2.1 Internationalisierung als imaginäre Gemeinschaft

Aus den zuvor erläuterten Umständen lässt sich erkennen, dass Internationalisierung sehr stark auf technische und soziale Voraussetzung beruht. Wird dieser Gedanke weitergesponnen, so kann man Internationalisierung auch als eine imaginäre Gesellschaft mit vielen einzelnen Aspekten betrachten<sup>6</sup>. So ergeben sich 5 Dimensionen, die den kulturellen Austausch in dieser Gemeinschaft definieren.

### 1. Ethnoscape

Das Ethnoscape ergibt sich aus der sich stets verändernden Masse an Menschen, die an einem Austausch teilnehmen. Dies schließt Touristen, Gastarbeiter oder auch Immigranten mit ein.

### 2. Mediascape

Im Mediascape werden alle publizierenden Medien zusammengefasst. Neben den Massenmedien umfasst dies zusätzlich auch deren, sowie deren Erstellung.

### 3. Technoscape

Unter Technoscape wird die vorhandene Technologie inklusive deren Entwicklung und Wandel bezeichnet. Da mit den anderen Ländern über diese Technologie kommuniziert wird, bezieht sich dieses sowohl auf inner- als auch außerhalb der eigenen Grenzen.

### 4. Financescape

Das Financescape beschreibt die allgemeine Finanzsituation der Länder unter Berücksichtigung der Währung und vorhandenem Kapital.

### 5. Ideoscape

Das Ideoscape wird durch die soziale, politische und religiöse Kultur gebildet. Sie vermittelt also direkt Glauben und Ansichten. Daher ist es vermutlich der wichtigste Aspekt dieses multidimensionalen Konzepts, da sie das Handeln der Menschen im Inneren selbst bestimmt.

---

<sup>6</sup> Vgl. Disjuncture and difference in the global cultural economy, in: Theory, Culture and Society 7

Die einzelnen „Scapes“ arbeiten nicht gesondert, sondern bauen auf einander auf. Dennoch ergibt sich hierbei keine Rangfolge untereinander. Alle Dimensionen agieren eigenständig und auf eigenen Impuls.

## 2.3 Erfolgsfaktoren für die Internationalisierung

Zu aller erst ist festzuhalten, dass bei weitem nicht jedes Unternehmen für die Internationalisierung geeignet ist. Dieses Internationalisierungspotenzial ergibt sich viel mehr aus Stärken, Schwächen, Voraussetzungen und Vorteilen eines Unternehmens. Diese wiederum ergeben sich aus einer Vielzahl von Faktoren. National wären diese Faktoren unter anderem Wettbewerb, Politik und Umwelt. Entscheidet sich ein Unternehmen nun einen ausländischen Markt zu betreten, so verändern sich für dieses Unternehmen nicht nur die Parameter, unter welchen es zuvor agiert hat, viel mehr findet er eine Fülle an kulturellen Veränderungen vor, mit denen es sich auseinander setzen muss. Aus dieser völlig neuen demographischen Gruppe ergibt sich auch ein völlig neuer Marketingansatz für den jeweiligen Markt. Entscheidend ist, dass das Unternehmen den Konsumenten einen Anreiz geben muss, sein internationales Produkt dem lokalen vorzuziehen.

Um dabei Erfolgreich zu sein bedarf es drei Grundsätze:

- Aufgeschlossenheit
- Unbefangenheit
- Marktsachkundigkeit

Marktsachkundigkeit beinhaltet Tiefenrecherche über die Makroumwelt des jeweiligen Marktes. Die Makroumwelt definiert sich durch ökonomische, politische, rechtliche, soziokulturelle und technologische Faktoren. Die Mikroumwelt hingegen beschreibt die Gegebenheit auf dem Markt und in der Branche des jeweiligen Unternehmens. Diese Faktoren werden als weiche Einflussfaktoren kategorisiert. Will ein Unternehmen also auf einem ausländischen Markt erfolgreich sein, muss sich der Leistungsanbieter frei von Vorurteilen einer Palette an neuen Variablen stellen.

Um größtmöglichen Erfolg zu gewährleisten, darf ein Unternehmen nicht nur auf externe Faktoren Acht geben. Viel mehr muss es am internationalen Markt völlige Klarheit über die eigene Kultur, Mission, Philosophie und Identität haben um zu erkennen, welche Marketingtools es einsetzen kann. In Kombination mit den Erkenntnissen der weichen Faktoren sind damit die Voraussetzungen für erfolgreiche Internationalisierung gegeben.



### 2.3.1 Internationalisierung unter Einsatz des globalen Marketing Mix

Nachdem nun ein Verständnis für die Gegebenheiten von Internationalisierungsprozessen gegeben ist, gilt es nun sich mit der Durchführung von Internationalisierung zu beschäftigen.

„Grenzenlose Märkte verlangen globales Marketing“.<sup>7</sup> Dieser Rede nach wird selbst wenn alle Erfolgsfaktoren für die Internationalisierung erfüllt werden, nicht garantiert, dass dies alle zu Erfolgen auf internationalen Märkten führt. Um Erfolgreich auf einem Markt zu sein gelten, zumindest in ihren Grundzügen, immer die Marketinginstrumente. Da also auch international alle Entscheidung unter dessen Grundphilosophie (Marketing Mix, Segmentierung und Positionierung) getroffen werden, wird im Folgenden der Effekt von Internationalisierung auf den Marketing Mix beschrieben, sowie die Möglichkeiten des Marketing Mix bei fortschreitender Internationalisierung. Hierbei gilt zu beachten, dass es wichtig ist mit freier Vorstellung aufzutreten und dabei eigene gesammelte Erfahrungen zu nutzen. Der Marketing Mix muss hierbei anhand dieser Erfahrungen an den Zielmarkt angepasst werden. Außerdem ist es möglich, dass einzelne Zielmärkte keine homogene Zielgruppe aufweisen, zum Beispiel Nordamerika mit einer Vielzahl an verschiedenen ethnischen Gruppen auf engem Raum. In diesem Fall muss das einzelne Marktsegment genauer definiert werden, um eine zielgruppengerechte Ansprache zu erreichen. Der folgende Punkt erklärt daher die Elemente des globalen Marketing Mix<sup>8</sup>.

### 2.3.2 Produkt

Als grundlegende Strategie im Marketing Mix gilt es das Produkt den Wünschen des Konsumenten anzupassen. Auf internationalem Level stehen die Unternehmen nun vor der Frage, wie Flexibel deren Produktausrichtung ist. Wird das Produkt nicht den verschiedenen Gegebenheit angepasst, so wird dieses auf dem neuen Markt scheitern. Um die Faktoren zu ermitteln, an welchen sich das Produkt orientieren muss, kann von der Gültigkeit der 5 Dimensionen aus 2.2.1 ausgegangen werden. Dabei kann wie bereits beschreiben das Ideoscape als kulturelle Ausprägung generell ein Produkt dazu bringen, sich dem neuen Markt anzupassen. Hierbei sind Flexibilität und Anpassung

---

<sup>7</sup> vgl. „Management-Handbuch Sport-Marketing“ S.561

<sup>8</sup> vgl. <http://www.learnmarketing.net/internationalmarketingmix.htm> und

[http://www.tutorialspoint.com/international\\_business\\_management/global\\_marketing\\_mix.htm](http://www.tutorialspoint.com/international_business_management/global_marketing_mix.htm)

jedoch nicht die einzigen Lösungen. Standardisierte Produktion oder eine Mischung aus Standard und Anpassung sind weitere Möglichkeiten um den kulturellen Anforderung zu entsprechen. Wenn eine Marke stark genug ist, sollte sie dies auch durch standardisierte Prozesse kommunizieren. Hierbei ist wichtig, dass das Produkt nicht abseits vom Rest des Marketing Mix steht damit die Marketing Tools zusammen wirken können.

### **2.3.3 Preis**

Die Preisbestimmung ist international besonders schwer, da die Unternehmen auf mehrere Faktoren Rücksicht nehmen müssen, welche in der nationalen Preisbestimmung wenig bis gar nicht auftraten. Internationale Währungen sind meist mehreren Schwankungen täglich ausgesetzt, was eine detaillierte Beobachtung der dieser notwendig macht. Zudem gilt es mögliche Inflation mit einzuberechnen, sowie Kosten für den Transport und den Vertrieb zum jeweiligen Zielort. Das Unternehmen muss sich wie auch auf dem heimischen Markt sicher sein, dass die Konsumenten bereit sind den veranschlagten Preis für ihr Produkt zu bezahlen. Der Preis wird letztendlich durch 4 Faktoren bestimmt:

- Das verkaufende Unternehmen
- Die Kunden
- Der Wettbewerb
- Distributionswege

Die Kunden beschreibt die Zielgruppe des Unternehmens, angefangen von ihrem Kaufverhalten, bis hin zur generell finanziellen Situation des Landes und des Marktes. Das Internet hat den Preiskampf zudem durch erhöhten Wettbewerb sowie günstige Preise verstärkt. Allerdings gibt das Internet dem eigenen Unternehmen ebenso die Chance, sein Produkt durch den richtigen Preis überall auf der Welt zu positionieren.

### **2.3.4 Distribution**

Die Distribution beschreibt den Weg, den ein Produkt auf dem Weg zum Handel beziehungsweise seines Käufers zurücklegt. Das heißt, dass Distribution von Produkt zu Produkt unterschiedlich ist und sich zudem noch an den Markt anpassen muss. Da jedes Land seine eigenen Gewohnheiten bezüglich der Geschäftstätigkeiten pflegt, ist die Art und Weise der Distribution für eine Gesamte Produktpalette nur schwer zu

standardisieren. Viel mehr muss das Unternehmen klare Vertriebswege für seine Produkte kreieren, welche aufgrund eingehender Analyse ausgewählt wurden.

### **2.3.5 Kommunikation**

Die grundlegendste Veränderung in der Kommunikation am internationalen Markt ist die Sprache. Auch wenn dies zunächst wie eine simple Aussage wirkt, ist sie doch von enormer Bedeutung. Grundzugang einer jeden Kultur und damit auch zu deren Markt ist die Sprache. Wird ein Konsument in seiner Muttersprache oder überhaupt verständlich angesprochen, zeigt dieser direkt stärkeres Interesse, als wenn er anders angesprochen werden würde. Hierbei sind sowohl auswärtige Gepflogenheiten zu respektieren, als auch sprachliche Eigenheiten. Allerdings ist Sprache allein nicht genug.

Das Unternehmen muss den Konsumenten seine Identität vermitteln. Dies funktioniert hauptsächlich über 4 Kommunikationsinstrumente:

- Corporate Identity
- Verkaufsförderung und Merchandise
- Externe PR
- Werbung

## **2.4 Technologische Entwicklung als Faktor der Internationalisierung**

Aus den vorherigen Punkten dieses Kapitels lässt sich erkennen, dass es bei Internationalisierung am Ende immer auf Kultur, Technologie und Wirtschaft ankommt. Nach dem die kulturellen Herausforderungen in dieser Arbeit bereits erklärt wurden, unter anderem im vorangegangenen Punkt, und die wirtschaftlichen Herausforderungen je nach Land stark variieren, bleibt noch die technologische Entwicklung als Faktor zur Internationalisierung zu erläutern.

In dieser Generation ist hauptsächlich das Internet als Katalysator für die technische Entwicklung auszumachen. Im Wandel der Zeit wurde das Radio vom Fernsehgerät abgelöst und in den letzten Jahren wird die Vormachtstellung des Fernsehens zunehmend vom Internetstream bedroht. Dies ist auch durch einen kulturellen Wandel zu begründen, da der Stream oder das jeweilige Entertainment über das Internet auch auf

Abruf, also On-Demand, verfügbar ist. So können Inhalte jederzeit nach den Wünschen des Kunden konsumiert werden. Zudem bietet das Internet neben den Streams die Möglichkeit gleichzeitig weitere Daten und Informationen abzurufen, was das Internet somit zur vollkommeneren Informationsquelle macht. Dies ist auch einer der Gründe, weshalb das Fernsehen versucht nachzuziehen und so genannte Smart-TVs vermehrt auf dem Markt in Erscheinung treten.

## **2.5 Nachteile von Globalisierung und Kritik**

Nun soll es in dieser Arbeit nicht unerwähnt bleiben, dass es auch Kritik und Nachteile in der Globalisierung gibt. Aus Sicht der lokalen Märkte ist die Internationalisierung, sobald sich ein Unternehmen auf ihrem Markt etabliert hat, möglicherweise eine viel zu starke Konkurrenz. Hinzu kommt, dass die vorherrschende Dominanz in zweierlei Hinsicht eindimensional ist. Dominante Unternehmen kommen fast ausschließlich aus Europa oder Nordamerika und die daraus resultierende Arbeitsmigration schwächt den lokalen Markt zusätzlich. Hier müssen sich Unternehmen die Frage nach Recht, Verantwortung und Gleichheit gefallen lassen. Es wird schnell eindeutig, dass das Lokale generell wenig Einfluss auf das Globale hat, während das Globale gravierend Einflüsse auf das Lokale nimmt. Zwar sind mit der Zeit Hybridformen der Internationalisierung entstanden, welche allerdings kaum Entlastung an die regionalen Märkte bringen.

Auch wenn Internationalisierung vor allem den lokalen Märkten Schwierigkeiten bereitet, so haben auch Unternehmen, die den internationalen Weg wählen ihre eigenen Schwierigkeiten. Durch die differenzierten Marktumstände sind Zutrittsbarrieren entstanden, entweder durch die Gegebenheiten der Makro- und Mikroumwelt. Diese werden nur verstärkt, sofern sich der Leistungsanbieter weigert oder scheitert sich anzupassen.

Globalisierung und Internationalisierung führen aufgrund von Regeln, Technik und Bestimmungen außerdem zur Homogenisierung des Wettbewerbs, was unterschiedliche Folgen hat. Hauptsächlich leidet zum einen die Individualität der einzelnen Unternehmen darunter, zum anderen schränkt es dadurch Marketing- und Produktionsmaßnahmen massiv ein. Zudem ist es für Leistungsanbieter schwer, ein für alle zufriedenstellendes Maß an Aktivität auf dem internationalen Markt zu finden. Zu starke Präsenz kann wie beschrieben zur Überreizung des lokalen Marktes führen, es birgt aber auch die Gefahr, die heimische Bevölkerung mit Reizen zu überfluten. Das Gegenstück zu dieser Aussage ist die mangelhafte Aktivität auf dem Zielmarkt, welche womöglich gänzlich unbemerkt bleiben würde und somit ebenso wenig zielführend ist.

## **2.6 Marketingstrategien mit erhöhtem Internationalisierungspotenzial**

Wie in allen Bereichen des Marketing gibt es natürlich unzählige Möglichkeiten und Strategien, einzeln oder kombiniert, um ein Unternehmen international zu etablieren. Firmen und Unternehmen können es sich nicht mehr leisten nur nach dem Trial and Error Prinzip vorzugehen, sie benötigen eine fundierte Strategie um international erfolgreich zu sein. Diversifikation oder Internationalisierung selbst sind mögliche Leitstrategien. Die folgenden sind vier weitere, zum Teil kombinierte Strategien, welche ein hohes Internationalisierungspotenzial vorweisen<sup>9</sup>.

### **2.6.1 Wachstumsstrategie**

Bei der Wachstumsstrategie wird eine geringe Aktivität auf dem internationalen Markt vorausgesetzt. So kann bereits die Aufnahme oder Ausdehnung von internationalen Maßnahmen zum Wachstum des Unternehmens führen. Durch den Fokus auf den nationalen Markt kann das national bereits erprobte Konzept mit internationalem Techniken und Erfahrungen bezüglich neuer Produktstrategien weiter verbessert werden. Auf Grundlage dieser Strategie lässt sich das Unternehmen, bei ausreichender Vorbereitung und Recherche, unter anderem die Möglichkeit offen mit einer Diversifikation der vorhandenen Produktpalette den neuen Markt zu betreten.

### **2.6.2 Wettbewerbsstrategie**

Die Wettbewerbsstrategie ist eine sehr kostengünstige Strategie um die Internationalisierung eines Unternehmens voran zu treiben, da sie auf Wettbewerbsvorteile durch Differenzierung oder Kostenführerschaft setzt. Im Zuge der Differenzierung sollte das Unternehmen versuchen Imageverbesserung durch zum Beispiel Benefizaktionen zu erreichen oder die Nähe zu internationalen Märkten zu suchen, um sich so beim Konsumenten zu positionieren. Bei der Kostenführerschaft gilt es unter anderem Größen- und Verbundvorteile mit verschiedenen Partnern zu suchen, um die Produktionskosten so niedrig wie möglich zu halten.

---

<sup>9</sup> vgl. „Management-Handbuch Marketing-Management“

### 2.6.3 Kooperationsstrategie

Ziel internationaler Bemühungen ist unter anderem die Erstellung und das Nutzen von Netzwerken. Wählt ein Unternehmen den Ansatz der Kooperationsstrategie, so versucht das Unternehmen möglichst viele Synergieeffekte zu erzeugen. Die Idee, auf möglichst vielen Märkten präsent zu sein, ist allerdings sehr kostenintensiv, bietet jedoch einen größeren Markt und somit mehr mögliche Partner. Ein größerer Markt ergibt zusätzliche Ressourcen und eine Vielzahl an Partnern kreiert Verbundvorteile. Mögliche Beispiele solcher Verbundvorteile wären die Lizenzierung von Produkten oder das Erlangen von internationalem Wissen, oder Strategien.

### 2.6.4 Wasserfall und Sprinkler Modell<sup>10</sup>

Dies sind zwei gegensätzliche Modelle, welche vor allem den zeitlichen Ablauf des Markteintrittes bei der Internationalisierung beschreiben. Das Wasserfallmodell teilt den Markteintritt in mehrere Phasen und staffelt diese sowohl zeitlich, als auch finanziell. Ziel ist es dabei die Ressourcen möglichst schonend einzusetzen und zudem nur vertraute Märkte zu betreten, um absolute Sicherheit zu haben.

Das Sprinklermodell hingegen beansprucht die vorhandenen Ressourcen stark, da es zum Ziel hat möglichst schnell, in mehreren Ländern gleichzeitig, einen kompletten Markteintritt durchzuführen. Die wirkungsvollste Eigenschaft dieser Methode ist der Überraschungseffekt. Dadurch kann die Konkurrenz unter Umständen überrascht und der Markt vor ihnen übernommen werden. Nachteilig bleibt hierbei zu erwähnen, dass besagter Überraschungseffekt auch die Leistungsempfänger betreffen kann und diese mit der Fülle an Informationen und Eindrücken überfordert sein könnten, oder das Unternehmen, nach kostenintensiver Überfalltaktik, schlicht und ergreifend ablehnen.

Die Theorie kann auch in Verbindung mit „Folgern“ und Pionieren“ gesehen werden. Dabei werden den Pionieren, welche einen Markt zuerst betreten und direkt versuchen diesen zu dominieren, von den Folgern Marktvorteile eingeräumt. Ähnlich dem Sprinklermodell hat der Pionier die Möglichkeit Marktzutrittsbarrieren errichten zu können und sich bereits einen Imagevorsprung zu erarbeiten. Die Folger hingegen versuchen bewusst den Markteintritt solange zu verzögern, bis ein Pionier ihnen den Weg geebnet hat. Dann kann der Folger zum einen von den Investitionen der Vorreiter profitieren und zum anderen aus deren Fehlern zu lernen. Die Parallelen zum Wasserfallmodell

---

<sup>10</sup> vgl. Kutschker und Schmid 2006

---

sind aufgrund des verzögerten Markteintritts zwar geringer als die Gemeinsamkeiten zwischen Sprinkler-Modell und Pionieren, allerdings sind auch Folger darauf bedacht vorsichtig einen Markt zu betreten und das finanzielle Risiko gering zu halten.

### **3 Internationalisierung im Fußball**

Die Menschheit befindet sich stets im Industriellen Wandel und diese Generation kann durchaus als Zeitalter des Sports bezeichnet werden<sup>11</sup>. Gewinnmaximierung, Imageerstellung und Imagepflege sind die Grundziele von Fußballunternehmen, somit sind Kommerzialisierung und Profit inzwischen die wichtigsten Treibkräfte des Sports. Daraus resultiert, wie bei anderen Konzernen auch, die Notwendigkeit über die eigenen Landesgrenzen hinweg zu wirtschaften. Generell ist die Internationalisierung eines Fußballvereins im groben genau so zu behandeln wie die Internationalisierung eines anderen Unternehmens. Dennoch gibt es einige Eigenschaften, die den Fußball von anderen Firmen unterscheidet.

#### **3.1 Internationalisierungsmaßnahmen unter Berücksichtigung der Besonderheit „Sport“**

Fußballvereine sind in vielerlei Hinsicht eine besondere Erscheinungsform in der Unternehmenswelt. Sport im Allgemeinen ruft Emotionen hervor und beteiligt die Zuschauer und Konsumenten am Erlebnis. Dies wird sogar als Teil der zu erwartenden Leistung verkauft.

##### **3.1.1 Emotionalität der Fans und das Spiel als Erlebnis**

Sport ist einzigartig darin eine Kombination aus Erlebnis, Identifikation und Emotion zu bieten. Während ein Konsument abseits des Fußballs selten couragiert wird seine Emotionen offen zu zeigen, lädt der Fußball hingegen dazu ein eben dies zu tun, dazu in der Regel mit anderen zusammen oder zumindest in einem öffentlichem Raum. Sport ist Sozialkonsum und entfaltet so eine hohe Bindewirkung und ein Zugehörigkeitsgefühl bei den Leistungsempfängern. Durch diesen Erlebniswert und die emotionale Aufladung die ein Konsument dem Fußball entgegen bringt, ist er häufig viel mehr Fan als er Konsument ist, was Sportvereine in eine paradoxe Position bringt. Normalerweise kämpfen Unternehmen darum, aus ihren Konsumenten, welche lediglich Interesse an ihren Produkten haben, Fans zu machen, um aus der emotionalen Verbindung Kapital zu generieren. Beim Fußball wiederum ist diese emotionale Verbundenheit der Fans bereits gegeben und der Verein muss versuchen aus dem Fan

---

<sup>11</sup> vgl. „Marketing und Management im Sport“



einen Konsumenten zu machen. Diese emotionale Verbindung lässt sich alleine daran feststellen, dass dieser Sport beinahe überall auf der Welt der beliebteste ist und von vielen auch aktiv ausgeübt wird (Abb. 1).

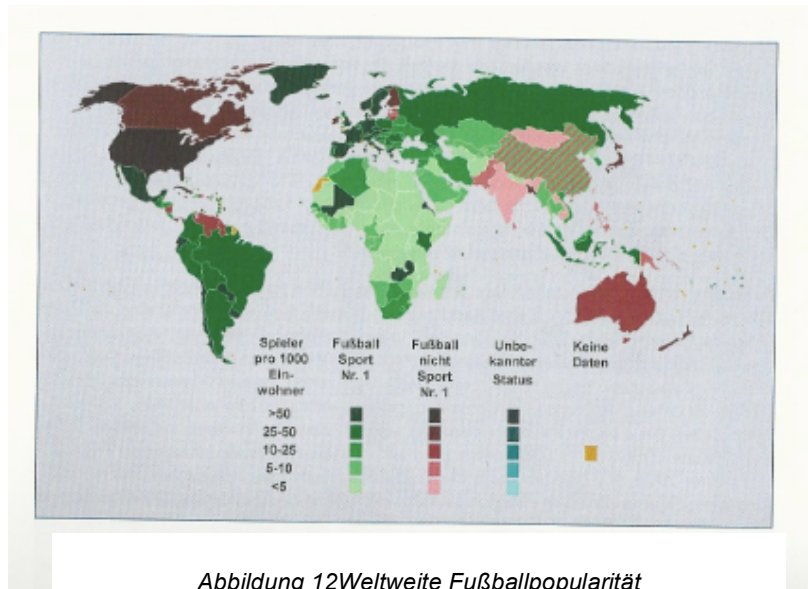


Abbildung 12 Weltweite Fußballpopularität

Keine Branche der Welt kann sich auf derart großen Rückhalt für ihre einzelnen Anbieter, aber auch ihre Branche als Ganzes verlassen. Das liegt daran, dass es im Sportkonsum das Phänomen „variety seeking behaviour“ gibt, was dazu führt, dass die Befriedigung des Bedürfnisses nach Sportkonsum zur Gewohnheit wird und der Konsument eher auf der Suche nach weiteren Dingen ist, die sein Verlangen nach Erlebnis stillen.<sup>12</sup> Wenn der Leistungsempfänger also mit der vorangegangenen Leistung zufrieden war, ist es wahrscheinlich, dass er diese beim nächsten mal erneut in Anspruch nehmen wird, da es hierbei keine natürliche Sättigungsgrenze gibt.

Die Zuneigung und Faszination beschränkt sich allerdings nicht nur auf die Vereine, einzelne Spieler werden gefeiert und sind mitunter einer der Gründe, weshalb mancher Fan einen Verein als den seinen wählt. Im Zuge der Kommerzialisierung sind Fußballspieler mehr Teil der Popkultur als je zuvor.

<sup>12</sup> vgl. „Management-Handbuch Sport-Marketing“

### 3.1.2 Sport und seine Beziehung zum Marketing Mix im internationalen Kontext

Bei allen Eigenarten die den Fußball ausmachen, unterliegt er, um erfolgreich zu sein, generellen Marketingzwängen. Hierbei hat sich Sport zu einem Wettkampf auf verschiedenen Plätzen entwickelt. Ein besonderer Bezugspunkt zum Marketinginstrument Produktpolitik ist das erweiterte Begriffsverständnis des Produkts im Sport. Die grundlegende Kernleistung des Produktes Sport ist der sportliche Wettkampf. Diese Kernleistungen unterliegen dem Uno-Acto-Prinzip, das Produkt wird also zeitgleich sowohl produziert als auch konsumiert. Dies, sowie der Faktor der Immaterialität, erschweren den Prozess der Globalisierung im Sport.

Während in anderen Geschäftsfeldern Personen, Spieler und Mitarbeiter im erweiterten Marketing Mix gesondert zum Produkt betrachtet werden und in den Bereich der Personalführung fallen, ist dies im Fußball anders. Spieler und Mitarbeiter sind nicht nur direkt an der Produktion des Produkts beteiligt, ihre Performance beeinflusst das Produkt und deren Wahrnehmung enorm. Des Weiteren umfasst der Begriff Produkt noch sportliche Erfolge, Ideen oder das im vorherigen Punkt beschriebene Erlebnisgefühl. Das bedeutet, dass ein Großteil der Produktionsleistung zumeist ein subjektives Erlebnis ist, welches hängt von verschiedenen Faktoren abhängt. Dies hat zur Folge, dass Fußball eine stark risikobehaftete Kernleistung erbringt.

Auch das Marketingtool der Distribution unterliegt im Fußball einer Besonderheit. Allein am nationalen Markt findet das Spiel jede zweite Woche an einem anderen Ort statt, was bedeutet, dass Produktion und Konsum beinahe wöchentlich den Ort wechseln. Betrachtet man nun die weitere Produktion von Sporterzeugnissen so ist zu erkennen, dass der Ort für internationale Fans allerdings eine untergeordnete Rolle spielt, da internationale Märkte natürlich andere Bedürfnisse und Möglichkeiten haben einen Verein zu erleben. So findet eine Verschmelzung von Produkt und Distribution statt, da der Konsum des Produktes in internationalem Bezug von der Distribution der Spielleistung, also dem Fußballspiel als solches, abhängig ist.

Außerdem sind alle Sportprodukte stets als ganz einzigartiges Leistungsbündel zu betrachten<sup>13</sup>, welches aus den folgenden Elementen besteht<sup>14</sup>:

- Aktiver und passiver Sportkonsum

---

<sup>13</sup> vgl. Shank 2002

<sup>14</sup> vgl. "Management-Handbuch Sport-Marketing" S.88

- dabei eingesetzte Sachgüter
- Sportinfrastruktur und Sportstätten
- Informationstechnik zur Berichterstattung, Werbetechnik, etc.
- Sportbezogene Sekundärgüter und –Sekundärleistung (Merchandise, Lizenzierung)

Auch wenn nicht alle Aufgaben im Leistungsbündel vom Verein selbst, sondern einem anderen Akteur durchgeführt werden, so schmälert dies nicht den Wert der einzelnen Aspekte bezüglich der Internationalisierung. Dennoch tragen für diese besonders die letzten beiden Punkte eine entscheidende Rolle. Informationstechniken versorgen die Menschen auf der gesamten Welt mit Bildern und Informationen über den Verein seiner Wahl und bieten somit den Vorteil, dass sich die Kernleistung des Sportvereins medial übertragen lässt, zu minimalen Kosten für den Verein. Dies löst auch direkt das Problem, auf welches der Fußball bei der Internationalisierung seiner Kernleistung trifft.

### **3.2 Gründe für die Internationalisierung im Fußball am praktischen Beispiel der Arbeit von Appadurai**

In erster Linie ist der Grund für eine wirtschaftliche Tätigkeit kurz- oder langfristig finanzieller Erfolg. Die Gründe für Internationalisierung im Sport sind allerdings trotz dieser Vereinfachung vielfältig und lassen sich anhand der „imaginären Gemeinschaft“ von Appadurai<sup>15</sup> erklären.

Wenn ein Sportverein auf einen neuen Markt dringt, dann ist er zumeist ein unbekannter Spieler auf diesem. Der Verein muss sich den Konsumenten bekannt machen und diese für sich begeistern. Er hat dazu verschiedene Möglichkeiten und Strategien sich dem Konsumenten vorzustellen. Die Erschließung eines neuen Marktes bringt eine Vielzahl neuer verfügbarer Ressourcen mit sich. Der Verein kann sowohl neue Spieler, Mitarbeiter als auch neue Konsumenten für sich gewinnen (Ethnoscape) und kann generell von den Möglichkeiten des weltweiten Handelns profitieren. So kann der Club Netzwerke pflegen und erstellen, zum Beispiel im Scouting oder vom Wissen und den Innovationen anderer Länder profitieren. Durch die schnelle Entwicklung des Internets und der Vergabe von TV-Rechten an internationale Sender, werden zunehmend inter-

---

<sup>15</sup> vgl. 2.2.1

nationale Wettbewerbe überall auf der Welt ausgestrahlt (Technoscape). Diese vermehrte Übertragung von Sportveranstaltungen lassen Menschen auf der ganzen Welt an sportlichen Groß- und auch Kleinereignissen teilhaben. Dieses Angebot kann auch genutzt werden, weil ein soziokultureller Wandel stattgefunden hat. Obwohl die Schere zwischen arm und reich sich weiter öffnet, wächst das Einkommen der Durchschnittsbürger selbst in den Schwellenländern, so dass mehr Geld zur Verfügung steht und der Bürger auch bereit ist dieses auszugeben (Financescape). Ebenfalls als Teil dieses soziokulturellen Wandels steht den Konsumenten neben mehr Geld oftmals auch mehr Zeit zur Verfügung. Als Verein ist man daran interessiert, dass der Fan diese zusätzliche Zeit mit Angeboten des Fußballs verbringt. Daher gibt es neben der Übertragung der Spiele meist noch eigene Angebote eines Vereins, in Form von Onlineangeboten auf Social Media oder der eigenen Website (Mediascape). Das weltweit zunehmende Interesse an Fußball spielt natürlich auch hier eine Rolle, da ohne gegebenes Grundinteresse eine Kommunikation ohne Sinn wäre. Da aber außerhalb der eigenen Landesgrenzen eine enorme Menge an interessierten und unberührten Ressourcen vorhanden ist, wäre es eine Unmäßigkeit nicht die eigene Identität auf neuen Markt zu artikulieren (Ideoscape).

## **4 Einführung in den Vergleich sowie Beschreibung der Vergleichselemente**

Bevor im folgenden Kapitel die Internationalisierungselemente verglichen werden, sollen diese ausschlaggebenden Parameter zunächst in ihren Eigenheiten beschrieben werden. Anschließend werden dem Leser die zu vergleichenden Vereine vorgestellt und erläutert. So soll der Leser erkennen können, weshalb jene Vereine für den Vergleich ausgewählt wurden.

### **4.1 Vorgehensweise**

Um nachhaltige Rückschlüsse über die Internationalisierungsmaßnahmen der ausgewählten Vereine zu erhalten, wird nicht nur der Status zur aktuellen Saison 2016/2017 analysiert, viel mehr wird, so fern möglich, die Entwicklung der letzten drei Jahre berücksichtigt werden. Das heißt, dass der Vergleich bis auf die Saisonvorbereitung 2014/2015 zurückgeht.

Die fünf ausgewählten Vereine wurden bewusst abseits von Führungspositionen bezüglich sportlichem Erfolg und Bekanntheitsgrad außerhalb Deutschlands gewählt. Diese beiden Positionen stehen derzeit eindeutig dem FC Bayern München und Borussia Dortmund zu. Die Internationalisierungsmaßnahmen dieser beiden Vereine sind natürlich auf deren Positionierung in der Spitze Europas zugeschnitten und somit natürlich massiv anders als die Maßnahmen anderer Vereine der Bundesliga. Vereine aus dem unteren Mittelfeld der Liga haben zumeist nicht die Mittel um für den Vergleich relevante Internationalisierungsmaßnahmen zu betreiben oder verzichten bewusst auf diese, um die eigenen Ressourcen auf den nationalen Markt zu konzentrieren. Daher wurden Vereine aus dem so genannten „oberen Drittel“ gewählt. Bei den für den Vergleich relevanten Vereinen handelt es sich um Bayer 04 Leverkusen, Borussia Mönchengladbach, FC Schalke 04, VfL Wolfsburg und Hertha BSC Berlin. Nähere Erklärung zur Auswahl der jeweiligen Vereine werden in Kapitel 4.4. erläutert.

Im Zuge des Vergleichs werden zudem Anmerkungen getätigt, welche die verschiedenen Maßnahmen bewertet und Rückschlüsse auf die Strategie zulässt. Somit werden die Maßnahmen der Vereine auf Basis der Sekundärliteratur, so fern, möglich begründet.

## 4.2 Beschreibung der Vergleichsparameter

In Kapitel drei wurde beschrieben welche Möglichkeiten ein Fußballverein zur Internationalisierung hat. Kapitel fünf werden die ausgewählten Mannschaften nach folgenden Parametern analysieren:

- Sprachen und Inhalt der Website sowie Social Mediaaktivität
- Anzahl und Standorte offizieller internationaler Fanclubs
- Geographisches Ziel von Trainingslager und Marketingreisen
- Kaderentwicklung unter Berücksichtigung von Legionären sowie weitere Mitarbeiter
- Anzahl und Reichweite von Spielern mit Starpotenzial
- Anzahl und Art internationaler Sponsoren

Diese Parameter sind durch Sekundärquellen belegt und vergleichbar, sowie über die letzten drei Jahre verfolgbar. Abschließend bleibt festzustellen, dass sämtliche Quellen dieses Vergleichs vom Stand des 23.Juli.2016 sind und unter Umständen seitdem Änderungen unterlagen.

### 4.2.1 Online und Social Media

Durch technische Neuerung und schnelleres Internet beinahe überall auf der Welt ist es den Vereinen möglich fast immer und überall mit seinen Fans in Kontakt zu treten. Um einen Verein international zu etablieren, muss dieser jede Möglichkeit nutzen um mit seinen Fans zu interagieren. Wie auch der Fußball selbst leben Social Media Kanäle wie Twitter und Facebook von Fanpartizipation, daher bieten sie eine ideale Bühne mögliche Konsumenten und Fans für sich zu gewinnen. Dies hat zur Folge, dass es zunehmend weniger passive Konsumenten gibt, welche über die sozialen Netzwerke nicht mit ihrem Club interagieren. Um solche Interaktionen zu initialisieren und möglich zu machen wird die passende Ansprache benötigt. Daher ist der Faktor Sprache für die Analyse der sozialen Netzwerkaktivitäten von hoher Bedeutung. Je höher die Anzahl an Sprachen, desto mehr Fans werden sich angesprochen fühlen. Zudem bieten die Anzahl an „Likes“ und „Followern“ dem Verein die Möglichkeit zur Reflektion über die Reichweite seiner sozialen Netzwerke. Dazu wird die Herkunft der Facebooklikes in einem Tortendiagramm dargestellt, um zu ermitteln wie beliebt ein Verein in bestimmten Teilen der Welt ist.

Auch wenn Social Media eine schnelle Informationsquelle und eine wichtige Verbindung zu den Fans darstellt, so ist die Website eines Vereins noch immer ein wichtiger Dreh- und Angelpunkt in der Kommunikation. Neben den aktuellsten Informationen findet der Fan auf der Website die Möglichkeit Merchandiseprodukte oder Tickets zu erwerben oder auf offiziellem Wege mit dem Verein in Kontakt zu treten. Damit dies von überall auf der Welt möglich ist, sollte auch die Website in möglichst vielen Sprachen angeboten werden, sowie weitere reichhaltige Angebote anbieten. Inzwischen bieten so die Vereine zum Beispiel eigene, meist selbstproduzierte Inhalte an, welche nur über ihre Website zu erreichen sind.

#### **4.2.2 Internationale Fanclubs und deren Aufteilung**

Ebenso wie die Anzahl an Followern und Likes auf den sozialen Plattformen, sind die Anzahl an Fanclubs absolute Zahlen, welche ideale Rückschlüsse über die Beliebtheit und Reichweite eines Vereins geben. Ein Fanclub wird als organisierte Menge an Menschen definiert, welche, im sportlichen Sinne, den selben Verein bewundern<sup>16</sup>. Für den Vergleich werden nur offiziell vom Verein anerkannte Fanclubs gewertet, da es mitunter eine Vielzahl an inoffiziellen Fanclubs gibt, welche eine Grauzone bilden, die nicht bewertet werden kann. Neben der Beliebtheit eines Vereins lässt sich aus der Liste der Fanclubs auch ihre Reichweite ermitteln. Die Fanclubliste der zu vergleichenden Vereine kann auf der jeweiligen Website eingesehen werden und um die Reichweite organisierter Fanvereinigungen zu erkennen, genügt die genauere Betrachtung dieser um zu erkennen, in welchen Ländern ein Verein offiziell anerkannte Fanclubs hat. Hat ein Verein einen Fanclub außerhalb der eigenen Landesgrenzen, so impliziert dies, dass der Verein bereits in diesem Land tätig war um neue Fans zu generieren. Allerdings können Fanclubs auch aus geographischer Nähe entstehen, und so bieten sich dem Team zum Beispiel vereinfachter Marktzutritt.

#### **4.2.3 Sport- und Marketingreisen**

Verlässt ein Verein in der Sommer- oder Wintervorbereitung seinen eigenen Trainingsplatz um an einem anderen Ort zu trainieren oder um Testspiele zu bestreiten, so kann hier zwischen Sport- und Marketingreise unterschieden werden. Zu den Sportreisen zählen eindeutig die klassischen Trainingslager, welche die Mannschaften vor Beginn der Hin- und Rückrunde absolvieren. Besonders in der Wintervorbereitung bietet es

---

<sup>16</sup> vgl. <http://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/fan-club>

sich an, aufgrund der kühlen Temperaturen in Deutschland ein Trainingslager in einem anderen Land durch zu führen. Zwar stellen die Vereine hierbei eindeutig den sportlichen Wert in den Vordergrund, allerdings bietet sich so die Gelegenheit Sportliches mit Marketing zu verbinden und ein Land aufzusuchen, welches fußballerisch noch nicht übersättigt ist und in dem der Verein im Idealfall bereits aktiv eine Fanbasis aufgebaut hat.

Marketingreisen hingegen werden meist in Ländern absolviert, welche eine vergleichsweise geringe Fußballaffinität aufweisen, aber eine Vielzahl an begeisterungsfähigen Menschen, in anderen Worten neue Fans und Konsumenten, stellen. Das Ziel hierbei ist die Bekanntheit in einem Land zu steigern und neue Ressourcen zu generieren. Dafür stellt der Verein Werbe- und Marketingzwecke in den Vordergrund und sportliche Interessen hinten an, selbst wenn ein oder mehrere Spiele gegen heimische Teams einkalkuliert werden. Da die Mannschaften der deutschen Bundesliga innerhalb Europas bereits über ausreichend Bekanntheit verfügen und Fußball dort überwiegend Sportart Nummer eins ist<sup>17</sup>, werden häufig Katar, die USA oder asiatische Länder als Ziel einer Marketingreise ausgegeben. Dort herrscht eine hohe Population an potenziellen neuen Kunden, welche bis dato wenig bis gar keinen Kontakt mit dem jeweiligen Verein hatten. Dem gegenüber stehen wiederum hohe Reises Strapazen ohne sportlichen Wert. Marketingreisen werden auch häufig in Verbindung mit einem Sponsor getätigt, siehe 4.2.5.

#### **4.2.4 Kaderentwicklung unter Berücksichtigung von Legionären sowie weitere Mitarbeiter**

Wie in den Besonderheiten des Marketing Mix dargestellt, bieten sich im Zuge der Internationalisierung mehrere Möglichkeiten neue Ressourcen für einen Verein zu gewinnen. Eine solche Ressource sind internationale Spieler. In diesem Vergleichselement werden die Anteile an Legionären sowie internationaler A-Nationalspieler ermittelt und graphisch dargestellt. Dies verfolgt den Zweck zu darzustellen, wie stark ein Verein auf internationale Spieler zurückgreift, was bei der Verpflichtung dieser auf erfolgreiche Internationalisierung schließen lässt. Besonderer Wert kommt hier den A-Nationalspielern der jeweiligen Länder zu, da diese voraussichtlich nicht nur einen erhöhten sportlichen Wert haben, sondern auch das Bild des Vereins für den sie spielen beeinflussen.

---

<sup>17</sup> vgl. Abbildung 1



Obwohl Fans eine starke Verbindung zu dem Verein ihrer Wahl aufbauen, entsteht zwischen dem Fan und der Nationalmannschaft oft ein natürlicheres und tieferes Band, alleine aufgrund von Patriotismus. Aufgrund dieser Fanbeziehung zur Nationalmannschaft verfolgen die Bürger des jeweiligen Landes die Entwicklung ihrer Nationalspieler detaillierter als die eines nicht Nationalspielers. Somit wird aus einem Fan der Nationalmannschaft aufgrund einzelner Spieler auch ein Fan der Mannschaft, für die er spielt. Dabei ist für diesen Vergleich zweitrangig, ob der Spieler aus dem Ausland transferiert wurde oder überhaupt zum Einsatz kam, da bereits seine Nationalität ein Interessensschub in dessen Heimatland zur Folge hat und Internationalisierung impliziert.

Aufgrund der weitreichenden Produktdefinition bei der Internationalisierung im Fußball, lässt sich diesel nicht nur an Spielern feststellen, auch internationale Trainer, Manager oder andere Angestellte bilden ein Teil der Internationalisierung. Der Effekt auf das Interesse der Fans ist wegen der Hintergrundfunktion dieser Akteure natürlich kleiner, allerdings stehen in diesem Falle auswärtige Businessstrategien, vorhandene Kenntnisse und die unter Umständen damit einhergehenden Innovationen im Vordergrund. Da es im Kader der Bundesligamannschaften eine Vielzahl von Legionären gibt, während der Anteil anderer internationaler Mitarbeiter eher gering ist, wird sich im Laufe des Vergleiches dieser Punkt auch mit den einzelnen Mitarbeitern auseinander setzen. Die Bedeutung einzelner Spieler für das Internationalisierungspotenzial wird jeweils im darauffolgenden Punkt behandelt.

#### **4.2.5 Spieler mit Starpotenzial**

Wie zuvor angedeutet können einzelne Spieler das Bild eines Vereins auf verschiedene Weisen prägen. Zum einen kann der Spieler seinen sportlichen Wert durch konstant starke Leistung untermauern. Spieler mit guten Leistungen erreichen immer eine gewisse Fanbasis, dies gilt sowohl für deutsche als auch internationale Spieler. Diese Fanbasis wird, wie im zuvor beschrieben, auch stark von der Nationalität der Spieler beeinflusst, weshalb in diesem Punkt die Spieler mit der größten Einflussnahme auf die Wahrnehmung ihres Vereins genannt werden. Um diese Anzahl der Fans zu klassifizieren und die Anziehungskraft einzelner Spieler abbilden zu können, werden Social Media Statistiken, sowie persönliche Erfolge der ausgewählter Spieler betrachtet.

#### **4.2.6 Sponsoren**

Sponsoren sind im Laufe der Zeit mit zunehmender Kapitalisierung im Fußball immer wichtiger geworden. Der Grundvereinbarung einer Sponsoringpartnerschaft sieht vor, dass der Verein für die vorhandenen Werbeflächen, beziehungsweise Werbezeit, Geld

erhält, während der Sponsor von der Reichweite des Vereins profitiert und dabei zudem ein sportliches Image bekommt. Aus Sicht des Vereins ist es besonders wichtig ein Unternehmen zu wählen, welches zum Verein passt, und sorgsam internationale Sponsoren in sein Portfolio zu holen, um keine negativen Auswirkungen fürchten zu müssen. Ist eine Partnerschaft allerdings verständlich kommuniziert, sowohl intern als auch extern, gibt es eine Vielzahl von Vorteilen. Bei internationalen Sponsoren versucht der Verein seine Reichweite in der Heimat des Sponsors durch die Interaktion mit diesem zu erweitern und zudem über das Unternehmen erleichterten Marktzugang zu erhalten. Die Hilfe eines im Zielland ansässigen Sponsors kann somit auf verschiedene Weise einen Fußballverein bei seinem Internationalisierungsvorhaben unterstützen, von Werbemitteln innerhalb der fremden Landesgrenzen bis hin zur Organisation ganzer Marketingreisen.

## 4.3 Gemeinsame Faktoren

Die in 4.2 beschriebenen Elemente sind alle vom jeweiligen Verein abhängig. Da jedoch sämtliche zu vergleichende Vereine in der deutschen Bundesliga spielen gibt es gemeinsame Faktoren, welche für die Liga als Ganzes gelten und vom Verein kaum zu beeinflussen sind, wie zum Beispiel die Terminierung der Sommer- und Winterpause.

### 4.3.1 Zentralvermarktung

Laut Definition bedeutet Zentralvermarktung, dass ein einzelner Urheber übergreifende zentrale Rechte zum Verkauf einer Übertragung eines Ereignisses in den Medien hat. Dies hat eine gemeinsame Organisation und Vereinheitlichung eines Sportwettbewerbs zur Folge<sup>18</sup>. Im Falle der Bundesliga ist der einzelne Urheber der Deutsche Fußball Bund, DFB, welcher seit der Saison 2001/2002 die zentrale Vermarktung an die Deutsche Fußball Liga in Auftrag gibt.

„Reichweite ist die Voraussetzung für Kapitalismus“. So beschrieb DFL-Chef Christian Seifert 2007 sein Bestreben die Vermarktung der Bundesliga, anders als zuvor, nicht länger anderen Unternehmen, wie der Kirch Gruppe, zu überlassen. Daher wurde im Jahre 2008 das DFL Tochterunternehmen Sports Enterprise gegründet. Mit der Gründung eines eigenständigen Vermarktungsunternehmens war es bis 2015 der DFL mög-

---

<sup>18</sup> vgl. <http://www.enzyklo.de/Begriff/Zentralvermarktung>

lich die Übertragungsrechte in über 200 Länder zu verkaufen<sup>19</sup>. Das bedeutet, dass die Spiele der deutschen Bundesliga beinahe weltweit empfangbar sind. Da sich die Zentralvermarktung durch gemeinsame Organisation auszeichnet, gibt es an den Spieltagen feste Anstoßzeiten. Normalerweise erfolgt an Spieltagen am Freitag, Samstag und Sonntag der Anstoß zwischen 15:30 und 20:30 mit fünf verschiedenen Anstoßzeiten. Damit ist es in Europa zu ähnlichen Zeiten möglich die Spiele live zu verfolgen. Außerhalb Europas, vor allen in den profitablen amerikanischen und asiatischen Märkten, führt dies allerdings dazu, dass die Spiele mitunter am frühen Morgen oder mitten in der Nacht live gesendet werden. Zudem haben die Vereine durch die Eigenart der Zentralvermarktung keinen Einfluss darauf, welches Spiel gesendet wird, dies ist eine Entscheidung der zahlenden TV Sender.

### **4.3.2 Internationale Erfolge deutscher Mannschaften und der Nationalelf**

Wie in 4.2.5. angedeutet ist es sowohl einzelnen Spielern als auch Mannschaften möglich, durch erfolgreiche Spiele an Vermarktungspotenzial zu gewinnen. Das Abschneiden deutscher Vereine bei internationalen Wettbewerben sowie die Leistung der Nationalmannschaft reflektieren also demnach auch auf die Liga als Ganzes. Im Falle der deutschen Bundesliga ist dies aufgrund vieler deutscher Erfolgserlebnisse in den vergangenen Jahren durchaus von Vorteil.

Seit der Weltmeisterschaft 2002, bei der die deutsche Mannschaft ins Finale einziehen konnte, reihten sich, mit Ausnahme der Europameisterschaft 2004, Erfolg an Erfolg. Das so genannte Sommermärchen bei der Heim-WM 2006 bewirkte eine entschieden positive Entwicklung in der Wahrnehmung des deutschen Fußballs. Die Weltmeisterschaft 2006 eingeschlossen konnte die Nationalelf bei jedem Turnier mindestens das Halbfinale erreichen, eine Entwicklung die 2014 in dem Gewinn der Weltmeisterschaft gipfelte. Auch wenn die deutsche Mannschaft bei der darauffolgenden Europameisterschaft nicht den Titel holte, haben die Errungenschaften der Mannschaft auch der Liga enorm Prestige gebracht.

Auf Vereinsebene sind die deutschen Mannschaften zwar nicht so erfolgreich wie die Nationalelf, allerdings konnten Borussia Dortmund und der FC Bayern München international für deutsche Erfolgserlebnisse sorgen. Beide Mannschaften konnten mehrfach in den letzten Jahren mindestens in das Halbfinale der Champions League einziehen

---

<sup>19</sup> vgl. <http://dfl-sports-enterprises.com/de/international.html>

und erreichten gemeinsam 2013 das Finale von Europas höchsten internationalem Pokalwettbewerb. Wenn es außerhalb deutscher Grenzen je Zweifel über die Qualität des deutschen Fußballs gab, wurden diese bei vielen ausländischen Fans durch das erste rein deutsche Champions League Finale ausgeräumt.

## 4.4 Vorstellung der Vergleichssubjekte

Im Folgenden werden die Vereine vorgestellt, welche aufgrund verschiedener Aspekte für diesen Vergleich ausgewählt wurden. Nachdem in 4.1. die grundsätzlichen Kriterien für die Auswahl der Vergleichssubjekte erläutert wurden, werden im Verlauf der folgenden Punkte die ausgewählten Vereine kurz vorgestellt. Dies soll nochmal im Einzelnen verdeutlichen, weshalb sich dieser Vergleich mit dem ausgewählten Vereinen beschäftigt.

### 4.4.1 Bayer 04 Leverkusen

Die heutige Vereinsform von Bayer 04 Leverkusen entstand am 1. April 1999 mit der Ausgliederung der Fußballgesellschaft, welche direkt zu 100% von der Bayer AG übernommen wurde. Obwohl in Deutschland die so genannte 50+1 Regelung<sup>20</sup> gilt, war es dem Pharmakonzern aufgrund des langjährigen Sponsorings der Vorgängermannschaft TSV Bayer 04 Leverkusen gestattet die Aktienmehrheit zu erwerben. Dies ist unter der „Lex Leverkusen“ bekannt geworden und brachte der Mannschaft den Spitznamen „die Werkself“ ein.

Bayer 04 ist seit 1979 konstant in der Bundesliga und hat seit 2010 die Saison immer in den Top fünf der Liga abgeschlossen. Die Leverkusener belegen zwar in der Tabelle der Mitglieder mit 26.495 Mitgliedern lediglich Platz 11<sup>21</sup>, allerdings ist die Werkself aufgrund ihrer Eigenart als 100%ige Tochter der Bayer AG und durch ihre sportlichen Erfolge für diesen Vergleich sehr interessant.

---

<sup>20</sup> Die 50+1 Regel besagt, dass unter der Aufsicht der DFL kein einzelner Investor mehr als 50% aller Anteile einer Kapitalgesellschaft in Deutschland erwerben kann. Somit ist gesichert, dass ein Investor nicht alleine die Stimmenmehrheit eines Vereins erreichen kann.

<sup>21</sup> vgl. <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/29723/umfrage/anzahl-der-mitglieder-ausgewaehlter-vereine-der-bundesliga/>

#### 4.4.2 Borussia Mönchengladbach

Im Jahre 1900 gegründet kann die Traditionsmannschaft aus Gladbach auf eine sehr erfolgreiche Geschichte zurückblicken, vor allem in den 1970ern und 1980ern konnte sowohl national als auch international diverse Titeln gewinnen. Mitte der 1990er entwickelte sich das Team zu einer Fahrstuhlmannschaft, sie pendelte häufig zwischen erster und zweiter Liga und es dauerte bis zur Saison 2011/2012, bis man sich wieder in der Spitzengruppe der Bundesliga etablieren konnte. Seit der Saison 2012/2013 verpasste Gladbach nur einmal die Teilnahme an internationalen Wettbewerben.

Die Borussia ist ein Verein mit großer Tradition und viel Geschichte. Zudem erfreut sich das Team aus Gladbach, welches auch Fohlen genannt wird, mit über 70.000 Mitgliedern<sup>22</sup> großer Beliebtheit.

#### 4.4.3 FC Schalke 04

Mit 137.000 Mitgliedern<sup>23</sup> ist der Verein aus Gelsenkirchen, welcher 1904 als Westfalia Schalke gegründet wurde, der zweitgrößte Bundesligaverein und einer der größten Weltweit. Die Schalker sind noch aus ihrer Anfangszeit als Arbeiterverein bekannt und werden auch die Knappen oder, in Anlehnung an ihre Trikotfarben, die Königsblauen genannt.

Sportliches Highlight der Schalker Geschichte war der Gewinn des UEFA-Cups 1996, als die Mannschaft als Eurofighter bekannt wurde und ihren Arbeiterwurzeln alle Ehre machte. Obwohl es national nie zur Meisterschaft gereicht hat, weisen die Königsblauen seit dem Millennium nahezu konstant Platzierungen unter den besten sechs Mannschaften der Liga auf.

#### 4.4.4 VfL Wolfsburg

Der VfL Wolfsburg wurde im Jahre 1945 gegründet und wird aufgrund seiner Heimatstadt auch Wölfe genannt. 2001 wurde die Fußballabteilung des VfLs ausgegliedert und unter der den selben Regelungen wie die „Lex Leverkusen“ direkt zu 90% von der

---

<sup>22</sup> vgl. <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/29723/umfrage/anzahl-der-mitglieder-ausgewaehlter-vereine-der-bundesliga/>

<sup>23</sup> vgl. <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/29723/umfrage/anzahl-der-mitglieder-ausgewaehlter-vereine-der-bundesliga/>

Volkswagen AG übernommen. Sechs Jahre später kaufte VW noch die restlichen 10% und machte den VfL Wolfsburg damit neben Bayer Leverkusen zur einzigen Mannschaft, die zu 100% Tochterunternehmen eines anderen Unternehmens ist.

Mit lediglich 19.500 Mitgliedern liegt der VfL in der Tabelle der Vereinsmitgliedschaften nur auf Platz 13<sup>24</sup>, zudem sind die sportlichen Leistungen national sehr inkonstant. Auf eine Saison im internationalen Wettbewerb folgte häufig direkt das Verpassen der erneuten Qualifikation. Allerdings gelang es den Wölfen 2009 die deutsche Meisterschaft zu gewinnen, was in den vergangenen 10 Jahren neben dem FC Bayern München und Borussia Dortmund nur dem VfB Stuttgart gelang. Dies ist ein Faktor, der für die Internationalisierung von großer Bedeutung sein könnte, zudem bietet der VfL Wolfsburg als weiterer Werksklub parallelen zu Bayer Leverkusen, welche im Weiteren analysiert werden.

#### 4.4.5 Hertha BSC Berlin

1892 gegründet ist die Hertha aus Berlin Gründungsmitglied des DFB und damit einer der ältesten Vereine der Bundesliga. Daher rührt der Spitzname der Berliner „alte Dame“. Hertha BSC trägt seine Heimspiele im Berliner Olympia Stadion aus, dem drittgrößten Stadions Deutschlands. Trotz dessen stehen die Berliner mit 32.500 Mitgliedern<sup>25</sup> lediglich im Mittelfeld der Mitgliedertabelle. Dies ist auf die wankende sportliche Leistung der Hauptstadt zurückzuführen. Nachdem der Verein um die Jahrtausendwende stabil in der ersten Liga war, stiegen die Berliner von 2010 bis 2012 zwei mal in die zweite Liga ab, nur um im Folgejahr direkt wieder aufzusteigen.

In den internationalen Ligen Europas sind die Hauptstadtclubs stets vorne in ihren Ligen dabei. Auch wenn die Hertha nun keine Meistertitel holen muss, so sollte es doch auch der Anspruch der Hauptstädter sein, national konstante Ergebnisse einzufahren. Daher ist die Betrachtung der Internationalisierungsmaßnahmen der alten Dame interessant.

---

<sup>24</sup> vgl. <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/29723/umfrage/anzahl-der-mitglieder-ausgewaehlter-vereine-der-bundesliga/>

<sup>25</sup> vgl. <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/29723/umfrage/anzahl-der-mitglieder-ausgewaehlter-vereine-der-bundesliga/>

## 5 Anwendung der Vergleichsmatrix

Nachdem die Vergleichsparameter und die zu untersuchenden Vereine festgelegt und erläutert wurden, wird im Folgenden untersucht wie die Vereine diese Parameter umsetzen.

### 5.1 Bayer 04 Leverkusen

#### 5.1.1 Online und Social Media

Bayer 04 Leverkusen bietet ihren Fans die Möglichkeit ihre Online Angebote auf bis zu drei Sprachen wahrzunehmen. Neben deutsch agiert Leverkusen auf ihrer Website zu dem noch auf englisch und bietet seinen Fans die Möglichkeit eines vereinseigenen TV-Senders in Form von Bayer04TV. Dieser ist auf der Website frei zugänglich. Auf den sozialen Plattformen agiert Bayer auf Twitter und Facebook mit verschiedenen Angeboten.

Auf Facebook hat die Werkself 2.385.265 Fans, welche mit über 90% vorwiegend aus Deutschland kommen. Mit weiteren 6,2% österreichischen Likes und 2,3% aus der Schweiz kommen insgesamt mehr als 99% der Facebookfans von Leverkusen aus deutschsprachigem Raum. Daher ist es nur logisch, dass der Verein auf Facebook auf deutsch mit seinen Fans kommuniziert.

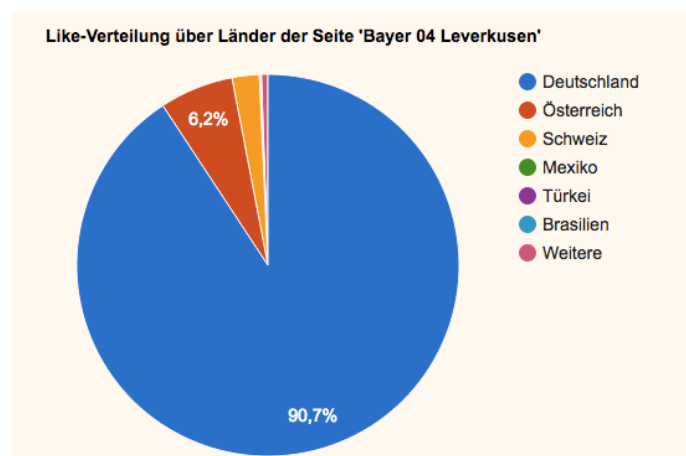


Abbildung 2 Abbildung: Like-Verteilung über Länder der Seite „Bayer 04 Leverkusen“, Stand 23.07.2016, Quelle: <http://www.stermtv-experimente.de/FacebookLikeCheck>

Die fehlenden 0,8% ergeben sich von überall auf der Welt, vor allem aus Brasilien und Mexiko mit jeweils 0,1%, was beinahe 500.000 Facebookfans aus diesen beiden Mittel- und Südamerikanischen Staaten bedeutet.

Sprachlich anders verhält sich der Verein auf Twitter. Natürlich gibt es eine deutsche Twitterseite, die mit circa 283.000 Followern auch am beliebtesten ist, allerdings kommuniziert der Verein über zwei weitere Twitterkanäle mit seinen internationalen Fans. Im Februar 2014 wurde eine englische Twitterseite eingerichtet, auf der beinahe 21.000 Follower auf englisch mit der Mannschaft aus Leverkusen interagieren können. Als universell verständliche Sprache sind viele Menschen weltweit fähig in englisch zu kommunizieren und zu verstehen. Damit erklärt sich die Entscheidung einer englischen Seite von selbst.

Im September 2015 aktivierte der Verein eine spanischsprachige Twitterseite, um den spanischen sowie mittel- und südamerikanischen Markt zu erreichen, welche durch bestimmte Spielertransfers besonderes Interesse am Verein Bayer 04 Leverkusen entwickelt haben<sup>26</sup>. Dieses Interesse bringt Leverkusen mit 78.100 Followern sogar mehr Interessenten als die englischsprachige Seite.

### **5.1.2 Internationale Fanclubs und deren Aufteilung**

Die acht internationalen Fanclubs Bayer Leverkusens befinden sich fast ausschließlich in Europa und kommen aus sechs Ländern. Der Großteil der Fanclubs befindet sich in direkten Nachbarländern Deutschlands: Belgien, Schweiz, Luxemburg und zwei Sammelstellen für Fans in Polen. Ebenso kommen zwei Fanclubs aus Russland, ein Land, welches zwar Großteils zu Asien gehört, allerdings befinden sich jene Fanclubs im westlichen Teils Russlands und werden daher zu Europa gezählt. Die einzige Ausnahme der europäischen Fanclubs kommt aus Brasilien, was aus der Leverkusener Affinität für brasilianische Spieler aus den mittleren 2000er zurückzuführen ist.

### **5.1.3 Trainingslager und Marketingreisen**

Seit dem Sommer 2014 hat Bayer 04 Leverkusen stets ein internationales Trainingslager absolviert. Die Vorbereitung auf die Saison 2014/2015 markiert hierbei die einzige Vorbereitung in der zwei Reisen unternommen wurden. Zunächst bestritt Bayer Leverkusen in der Sommervorbereitung 2014 ein Trainingslager in Österreich und spielte

---

<sup>26</sup> vgl. 5.1.4



dabei gegen eine Reihe von internationalen Gegnern. Anschließend reiste die Leverkusener Mannschaft für eine Marketingtour nach Asien. Das Ziel dieser Tour ergab sich zum einen aus der Popularität des Spielers Heung-Min Son, der zu der Zeit bei Bayer Leverkusen unter Vertrag stand, zum anderen aus der Beziehung zum damaligen Sponsor LG Electronics, welche ihren Hauptsitz in Korea haben. In der darauf folgenden Winterpause reiste die Mannschaft für ein Trainingslager in die USA. Während der Reise konnten neben Testspielen gegen internationale Mannschaften auch diverse Marketingtermine wahrgenommen werden.

Im Sommer 2015 reiste die Werksself erneut nach Österreich, um sich auf die folgende Saison vorzubereiten und wie im Sommer zuvor trat das Team aus Leverkusen hier gegen internationale Gegner an. Anders als im Jahr zuvor unternahm Bayer 04 allerdings keine explizite Marketingreise, was auch mit dem Wechsel von Son in diesem Sommer zurückzuführen ist. Eine weitere Veränderung stellte die Wintervorbereitung dar, wobei sich das Leverkusener Team nicht für ein Trainingslager in Übersee, sondern für eines in Portugal entschied. Aufgrund der Ortswahl mit vielen ansässigen Teams und anderen Mannschaften, die zur selben Zeit dort ein Trainingslager absolvierten, gab es entsprechend weniger Promotiontermine für die Mannschaft wahrzunehmen.

Die Sommervorbereitung 2016 wurde zum dritten Mal in Folge in Österreich absolviert. Dort traf die Leverkusener Mannschaft in diesem Jahr allerdings lediglich auf deutsche Mannschaften.

#### **5.1.4 Kaderentwicklung unter Berücksichtigung von Legionären sowie weitere Mitarbeiter**

Über den zu vergleichenden Zeitraum von drei Jahren hatte der Kader von Bayer Leverkusen konstant eine Vielzahl qualitativ hochwertiger internationaler Spieler in seinen Reihen. Der Anteil ausländischer Spieler im Kader der Leverkusener bewegte sich hierbei immer um die 50%. Bemerkenswert ist, dass immer mindestens Zweidrittel dieser internationalen Spieler in der A-Nationalmannschaft ihres Landes zum Einsatz kamen. Dies ist ein klarer Beleg für die Qualität der verpflichteten Spieler. In Abbildung 4 lassen sich die absoluten Zahlen zur Entwicklung des Kaders ablesen. Zur Saison 2014/2015 stellte die Mannschaft den kleinsten Kader mit lediglich 25 Spielern, daher ist es nicht überraschend, dass in dieser Saison mit 14 ausländischen Spielern auch der höchste Anteil an nicht deutschen Fußballern mit 56% erreicht wird.

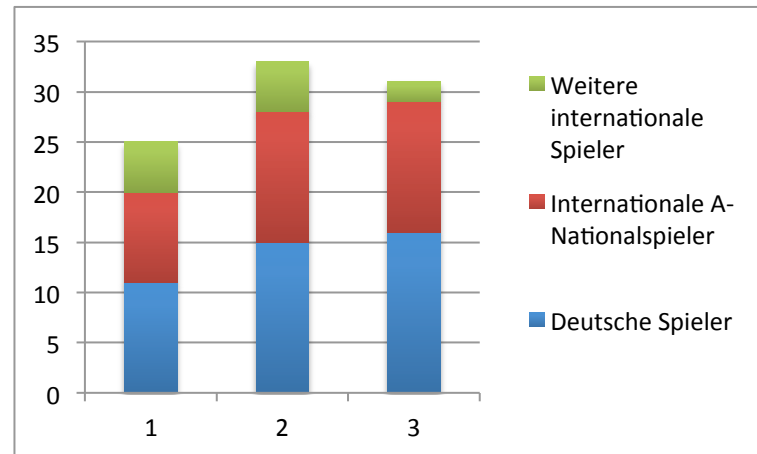


Abbildung 13: Kaderentwicklung von Bayer 04 Leverkusen unter Berücksichtigung von Legionären und internationalen A-Nationalspielern, Quelle: transfermarkt.de

Von besagten 14 Spielern spielten zu diesem Zeitpunkt neun Spieler für ihre jeweilige A-Nationalmannschaft, was bedeutet, dass 36% des Teams aus internationalen Nationalspielern bestand. Dieser Wert sollte in den beiden Folgesaisons weiter steigen, während der prozentuale Anteil an ausländischen Spielern generell gesunken ist. So stellte die Werksself zur Saison 2015/2016 ihren größten Kader mit 33 Spielern, davon 18 Legionäre. Dies entspricht einem Anteil von 54,5% und ist damit, obwohl die absolute Anzahl an ausländischen Spielern gestiegen ist, ein anteiliger Rückgang im Vergleich zum Vorjahr. Von diesen Legionären können sich 13 Spieler Nationalspieler nennen, was 39% des Kaders ausmacht. Diese Zahl sollte sich auch in der folgenden Saison nicht ändern. Der Kader wurde allerdings um zwei Spieler verkleinert, daher stieg der prozentuale Anteil ausländischer Nationalspieler auf 42% an. Von insgesamt 31 Spielern waren 15 Legionäre, was bedeutet, dass nicht einmal die Hälfte des Leverkusener Kaders international war. Aus diesen Zahlen lässt sich lesen, dass die Werksself von Saison zu Saison den Anteil internationaler Spieler zwar verringert, allerdings den absoluten Anteil im Vergleich zur Ausgangssaison erhöht hat. Zudem wurden verstärkt ausländische Nationalspieler verpflichtet, ergo wurde bei der Kaderzusammensetzung von Bayer 04 zunehmend sowohl auf internationale Qualität als auch auf die Quantität gesetzt.

Neben der analysierten Kaderentwicklung konnte Bayer 04 Leverkusen im Sommer 2014 noch den britischen Leichtathlet Oliver Bartlett vom österreichischen Verein RedBull Salzburg abwerben. Dieser bringt somit nicht nur die Erfahrung seiner britischen Ausbildung, sondern auch Elemente der österreichischen Trainingslehre mit. Zudem arbeitete Bartlett zuvor bereits vier Jahre für Borussia Dortmund, weshalb er mit der deutschen Trainingsart vertraut ist.

### 5.1.5 Spieler mit Starpotenzial

Aufgrund der konstant guten sportlichen Platzierung gibt es wenig Zweifel an der generellen Qualität des Leverkusener Kaders, allerdings gibt es auch bei der Werkself Spieler mit unterschiedlich viel Strahlkraft. Zur Saison 2014/15 waren die Spieler mit der größten Anziehungskraft für internationale Fans Hakan Calhanoglu und Heung-Min Son. Beide waren Nationalspieler für die Türkei beziehungsweise Südkorea und dort, wie auch im Leverkusener Team, absolute Leistungsträger. Auch aufgrund der Bekanntheit Sons konnte Leverkusen im Sommer 2015 eine Marketingreise nach Südkorea durchführen. Seine Beliebtheit lässt sich über Facebook in Zahlen ausdrücken, wo er mit inzwischen über 630.000 mehr als ein Viertel der Fans hat wie die gesamte Mannschaft von Bayer 04 Leverkusen. Damit war Heung-Min Son vor seinem Wechsel ein entscheidender Faktor für die internationalen Bemühungen Leverkusens, da sich durch ihn eine ideale Möglichkeit ergab, den lukrativen asiatischen Markt zu betreten. Hakan Calhanoglu hingegen ermöglichte dem Club sich dem türkischen Markt, mit seinen frenetischen Fans, zu nähern. Mit beinahe doppelt so vielen Facebookfans wie Son hat Calhanoglu ungefähr halb so viele Fans auf Facebook wie der Verein für den er spielt. Ein Beleg für den Wert, den dieser Spieler für die Internationalisierung des Vereins trägt.

Nach dem Abgang Sons wäre Calhanoglu in der Saison 2015/2016 das einzige internationale Aushängeschild des Vereins, doch die Werkself konnte einen Spieler verpflichten, welcher Calhanoglu noch überstrahlt. Javier Hernandez, genannt Chicharito, spielte vor seinem Wechsel nach Leverkusen bereits für die Topclubs Manchester United sowie Real Madrid und konnte sich dort eine Fanbasis aufbauen, welche sich in 5.000.000 Facebookfans widerspiegelt. Zudem ist er in seiner Heimat Mexiko aufgrund seiner sportlichen Erfolge ein gefeierter Star. Chicharito ist sicherlich einer der Gründe weshalb Bayer 04 sich entschlossen hat einen spanischen Twitterkanal zu führen.

### 5.1.6 Sponsoren

Aus dem Namen Bayer 04 Leverkusen ergibt sich die namentliche Unterstützung der ortsansässigen Bayer AG. Dadurch sind gewisse internationale Verbindungen gewährleistet, abseits dieser hat Bayer Leverkusen seit der Saison 2016/2017 keinen auswärtigen Sponsor mehr an seiner Seite. Von 2013 – 2016 konnte Leverkusen das koreanische Unternehmen LG Electronics als Trikotsponsor für sich gewinnen. LG Electronics ist ein Unternehmen, welches sich seit geraumer Zeit als Sponsor im Fußball betätigt und durch den südkoreanischen Spieler Heung-Min Son in Reihen der Leverkusener war die Partnerschaft für beide Seiten von Vorteil. Nach dem Wechsel

Sons entschied sich LG den 2016 auslaufenden Vertrag nicht zu verlängern. Im selben Jahr kündigte zudem Adidas nach fast 40 Jahren ihren Ausrüstervertrag mit der Werkself und wird von dem international kaum vertretenem Ausrüster Jako ersetzt. Damit verlor der Verein zur Saison 2017 seine beiden international wichtigsten Sponsoren.

## 5.2 Borussia Mönchengladbach

### 5.2.1 Online und Social Media

Durch eine große Anzahl an Sprachen versucht Borussia Mönchengladbach möglichst vielen Menschen Zugang zu den Inhalten ihrer eigenen Website zu geben. Besagte Website ist neben deutsch in vier weiteren Sprachen abrufbar, um Fans auf der ganzen Welt zu erreichen, nämlich englisch, spanisch, chinesisch und holländisch. Letztere ist aufgrund der Nähe Mönchengladbachs zur holländischen Grenze verständlich, während sich das Angebot auf chinesisch durch die seit Sommer 2016 bestehende Partnerschaft mit dem chinesischen Kommunikationsanbieter ZTE erklären lässt. Zudem bietet das Angebot auf chinesisch leichter Zugang zum lukrativen asiatischen Markt und auch die holländischen Fans werden sich durch die Ansprache in ihrer Muttersprache besonders angesprochen fühlen. Über die Website ist auch das Fohlen TV erreichbar, ein vereinseigener TV Kanal mit eigenen Produktionen, um den Fans ein Maximum an Inhalt zu geben. Allerdings setzt dieser eine Anmeldung voraus und ist nicht kostenfrei.

Auch über die sozialen Netzwerke versucht Borussia Mönchengladbach seine Fans vielsprachig anzusprechen. Abbildung 5 zeigt, dass beinahe 92% der 914.624 Facebookfans aus Deutschland stammen.

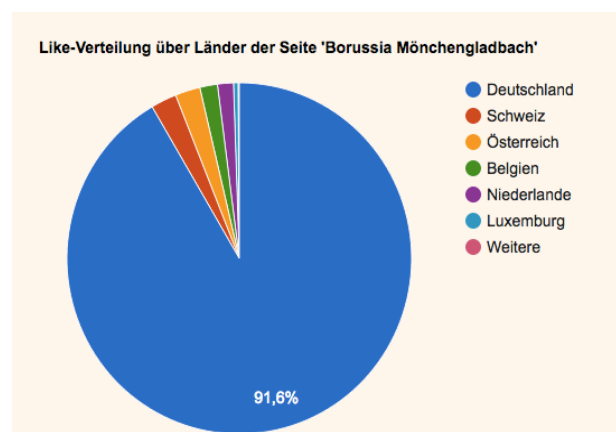


Abbildung 14: Like-Verteilung über Länder der Seite „Borussia Mönchengladbach“, Stand 23.07.2016, Quelle: <http://www.sterntv-experimente.de/FacebookLikeCheck>

Mit den Fans aus dem Umland Deutschlands, namentlich Schweiz, Österreich, Belgien, Niederlande und Luxemburg, ergeben sich 99,8% aller Facebookfans. Daher ist es nur logisch, dass die Borussia auf Facebook auf deutsch mit ihren Fans kommuniziert.

Gladbachs Social Media Aktivitäten werden durch drei verschiedensprachige Twitterkanäle komplettiert. Der deutsche Kanal weist immerhin noch circa 250.000 Follower und ist seit Oktober 2009 aktiv. Dies entspricht mehr als 25% der Facebookfans Borussia Mönchengladbachs, eine erstaunlich hohe Zahl, da Twitter im deutschen Raum bezüglich der Nutzer doch weit hinter Facebook rangiert. Im Juli 2014 kam ein englischsprachiger Kanal hinzu, dem 25.500 Menschen folgen. Außerdem erstellte man im August 2015 noch eine spanische Twitterseite, welche circa 2.500 Follower hat.

### **5.2.2 Internationale Fanclubs und deren Aufteilung**

Borussia Mönchengladbach hat eine Vielzahl von Fanclubs überall auf der Welt, 36 dieser ausländischen Fanvereinigungen dürfen sich offizielle Fanclubs nennen. Die meisten davon befinden sich in Europa, genauer gesagt befinden sie sich überwiegend in den deutschen Nachbarländern Niederlande, Österreich und Schweiz. Auch Italien und Frankreich stellen trotz ihrer eigenen reichen Fußballkultur mehrere Fanclubs der Fohlen. Allerdings kann die Borussia Fanclubs auf allen anderen Kontinenten ihr Eigen nennen. Vier dieser kommen zum Beispiel aus Afrika, namentlich Burkina Faso, Südafrika und Nigeria. Ebenfalls bemerkenswert sind die organisierten Fans aus Neuseeland und Australien, sowie weitere Fanclubs in den USA und mehrere in Asien. Mit dieser breiten Aufstellung und Unterstützung ermöglicht sich der Verein aus Mönchengladbach Fans aus verschiedensten Ländern an Fanaktionen partizipieren zu lassen.

### **5.2.3 Trainingslager und Marketingreisen**

Die Reiseaktivitäten in der Sommer- und Wintervorbereitung Borussia Mönchengladbachs lassen sich am besten als konstant beschreiben. In allen drei untersuchten Jahren wurden zur Sommervorbereitung stets Trainingslager innerhalb deutscher Landesgrenzen absolviert, allerdings war es der Borussia stets möglich dort dennoch zumindest auf internationale Gegner zu treffen. Eine Ausnahme stellt der Sommer 2016 dar, in dem man lediglich gegen deutsche Mannschaften spielte. Außerdem trat die Gladbacher Mannschaft in jedem Sommer am Telekom Cup an, ein nationales Vorbereitungsturnier, welches auch international übertragen wird. Zur Wintervorbereitung war beide Jahre die Türkei der Ort der Wahl, um ein Trainingslager zu absolvieren. Auch dort fanden dann Testspiele gegen internationale Gegner statt.

Da Borussia Mönchengladbach ein wiederkehrendes Programm in ihrer Vorbereitung durchführt und zudem im Sommer keine großen Strecken reist, ergeben sich zwar Kosten- und Verbundvorteile, welche zusätzlich Ressourcen generieren, jedoch präsentiert sich somit der Verein physisch lediglich in den Wintertrainingslagern in der Türkei. Dort trainieren aufgrund des warmen Wetters und der hervorragenden sportlichen Bedingung auch bekanntere Mannschaften als Gladbach, wodurch Marketingaktivitäten erschwert werden würden. Allerdings verzichtete Borussia Mönchengladbach jeweils auf reine Marketingreisen jeglicher Art, was keinerlei Fortschritte bezüglich der Internationalisierung zur Folge hat.

### 5.2.4 Kaderentwicklung unter Berücksichtigung von Legionären sowie weitere Mitarbeiter

Der Kader von Borussia Mönchengladbach steht unter ständiger Veränderung, da der Verein in der Vergangenheit häufig dazu gezwungen war seine besten Spieler an finanziell stärkere Vereine zu verkaufen. Dennoch war es den Fohlen in den vergangenen drei Jahren möglich einen starken Kader mit internationalen Spieler zusammen zu stellen. Oftmals waren besagte internationale Spieler Nationalspieler in ihren jeweiligen Heimatländern, so dass in jedem Jahr der Kader der Mannschaft zu über einem Drittel aus internationalen Nationalspielern bestand. Wie in Abbildung 6 zu erkennen erreichte diese Zahl in der Saison 2015/2016 seinen Höhepunkt mit dem höchsten Anteil an Legionären mit 58%. Dabei war auch der Anteil an ausländischen Nationalspielern mit 38% am höchsten, was bedeutet, dass es Borussia Mönchengladbach möglich war sportliche Qualität aus internationalen Gefilden zu verpflichten.

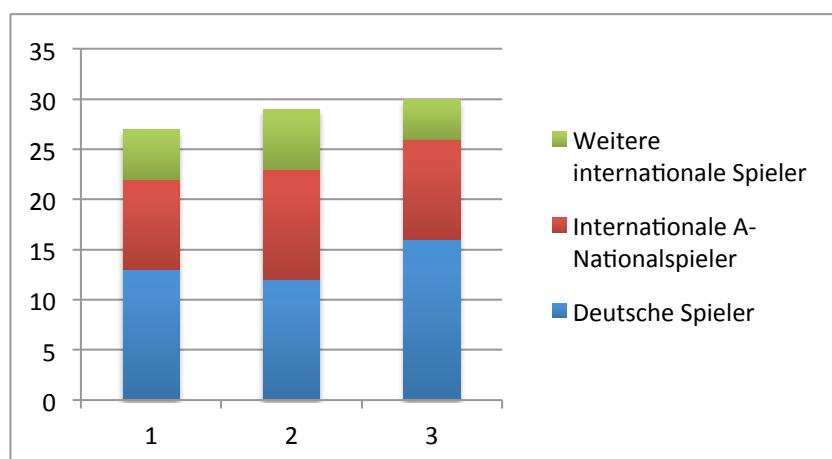


Abbildung 15 Kaderentwicklung von Borussia Mönchengladbach unter Berücksichtigung von Legionären und internationalen A-Nationalspielern, Quelle: transfermarkt.de

Diese Entwicklung, die einen Anstieg an internationalen Spielern und Nationalspielern um circa fünf Prozentpunkte im Kader der Gladbacher zur Folge hatte, scheint zur Saison 2016/2017 bereits wieder rückläufig zu sein. Der Kader ist mit 30 Spielern größer als in den Jahren zuvor, dabei sank auch die Quote internationaler Spieler auf 47%, in absoluten Zahlen 14 Spieler. Von diesen 14 Spielern spielen allerdings über 70% in der Nationalmannschaft, ein Wert der zuvor nicht erreicht wurde und indiziert, dass die Borussia nicht weniger stark auf internationale Spieler setzt, sondern viel mehr auf qualitativ hochwertige.

Die ausländischen Mitarbeiter Borussia Mönchengladbachs sind alles langjährige Mitarbeiter, welche dennoch zur internationalen Orientierung beitragen. Ove Flindt Bjerg und Luuk Balkestein wurden beide aus ihren jeweiligen Heimatländern verpflichtet und sind bereits seit sieben beziehungsweise 15 Jahren Teil des Gladbacher Scoutingteams. Besonders im Scouting kommt es auf Kontakte und Erfahrung der einzelnen Ligen an, und mit zehn weiteren Scouts sind damit ein sechstel der Scoutingabteilung direkt aus internationalen Gefilden. Auch im Trainerteam findet sich internationale Erfahrung durch den polnischen Physiotherapeuten Adam Szordykowski. Dieser kam 2009 zu den Gladbachern und gehört seit dem zur medizinischen Abteilung der Borussia.

### **5.2.5 Spieler mit Starpotenzial**

Wie zuvor beschrieben, muss der Verein häufig Spieler abgeben bevor diese ihr volles Potenzial erreicht haben. So ist es entsprechend schwierig Spieler zu benennen, welche erhöhten Kommunikationswert für die Mannschaft besitzen. Mit Yann Sommer gelang es den Fohlen zur Saison 2014/2015 den Schweizer Nationaltorwart zu verpflichten. Dieser ist aufgrund seiner Leistung in seiner Heimat ein bekannter und beliebter Spieler, erkennbar an seinen 146.000 Facebookfans und 57.000 Followern auf Twitter. Im selben Jahr wechselte mit Thorgan Hazard ein weiterer Spieler mit großer Bekanntheit. Durch gute Leistung in Belgien hat sich der damals 21-jährige einen Namen gemacht, allerdings beruht seine Popularität viel mehr auf seiner Verwandtschaft zu Bruder Eden Hazard, der bereits ein weltweit bekannter Spieler ist. So ist es nicht verwunderlich, dass die 241.000 Menschen auf Twitter sich dafür interessieren, ob sein Bruder ähnliches erreichen kann. Hazard hat damit beinahe so viele Follower wie der Verein, für den er spielt. Likes und Follower sind allerdings nicht das einzige, was die Reichweite eines Spielers bestimmt, dies zeigt das Beispiel Christoph Kramers. Er wurde 2014 mit der deutschen Nationalmannschaft Weltmeister und obwohl er keine nennenswerte Social Media Präsenz vorzeigen kann, hatte die Borussia die Möglichkeit damit zu werben einen Weltmeister in ihren Reihen zu haben. Nachdem Kramer

für die Saison 2015/2016 den Verein verließ, sind inzwischen wieder alle drei Spieler bei Borussia Mönchengladbach unter Vertrag.

### **5.2.6 Sponsoren**

Obwohl der Verein vorwiegend deutsche Sponsoren hat, konnte der Verein zur Saison 2016/2017 das chinesische Kommunikationsunternehmen ZTE als einen von neun Co-Sponsoren hinter der deutschen Postbank akquirieren. ZTE steigert seit zwei Jahren sein Sportengagement und bildet mit der Borussia die erste Partnerschaft im Fußball auf deutschem Grund. Damit will das Unternehmen sich auf dem deutschen Markt etablieren, während Gladbach hofft durch das Kommunikationsunternehmen Kontakte nach China aufzubauen. Aufgrund des Engagements ZTEs werden die Gladbacher in den kommenden Jahren zukünftig Marketingreisen nach China durchführen. Kontakte zu einem weiteren asiatischen Land sind zudem bereits seit Jahren durch das japanische Unternehmen Kyocera vorhanden. Mit Kyocera als Co-Sponsor verbindet Borussia Mönchengladbachs bereits eine langjährige Partnerschaft.

## **5.3 FC Schalke 04**

### **5.3.1 Online und Social Media**

Der FC Schalke 04 bietet sowohl auf seiner Website als auch auf Twitter eine Vielzahl von möglichen Sprachen an, um die Fans möglichst direkt anzusprechen. Es ist den Fans möglich die Website des Vereins in sechs Sprachen aufzurufen, nämlich deutsch, englisch, spanisch, chinesisch, japanisch und russisch. Während die ersten fünf aufgrund der geographischen Lage, sowie chinesisch und japanisch aufgrund des asiatischen Marktes, zu verstehen sind, ist die letzte Sprache auf den Schalcker Hauptsponsor Gazprom zurückzuführen. Ebenfalls über die Website ist das Medium SchalkeTV zu erreichen, welches Besuchern die Möglichkeit gibt weitere Inhalte über ihre Mannschaft zu erhalten. Dieses Angebot ist allerdings anmelde- und kostenpflichtig.

Entsprechend der Sprachen auf der Website gibt es neben einem deutschen Twitteraccount auch einen für die japanischen, englischen und sogar einen extra für die amerikanischen Fans. Erstellt im Mai 2011 hat die Twitterseite der Knappen inzwischen 416.000 Follower, die meisten aller Schalcker Twitterkanäle. Es folgen 90.200 Follower der japanischen Seite, die im September 2013 Online gegangen ist und die englische, online seit Mai 2014, mit 52.900 Followern. Der neuste Twitterkanal der



Schalke ist die US-Twitterseite, welche erst seit August 2015 aktiv ist, und entsprechend wenig Zeit hatte Fans zu gewinnen. Sie hat 5100 Follower.

Auf Facebook kommuniziert der Verein mit seinen 2.815.174 Fans, anders als auf Twitter nur auf Deutsch, was aufgrund der Herkunft jener Fans überrascht. Lediglich 24% der Schalke Facebookfans kommen aus Deutschland und der Anteil an Fans aus dem deutschsprachigen Umland liegt jeweils unter 2%. Daraus lässt sich folgern, dass lediglich circa ein Drittel der Facebookfans deutschsprachig ist. Die Posts neben deutscher Sprache zudem noch in anderen Sprachen zu schreiben, wäre sinnvoll, wie in der Like-Verteilung (Abbildung 6) zu erkennen ist. Da die Grafik bei Ländern mit weniger als 4% diese „Weitere“ zuteilt bedeutet dies, dass über 50% aller „Weiteren“ Schalke Facebookfans auf Minimum verschieden 12 Länder verteilt sein müssen. Um diese angemessen anzusprechen, könnte der Verein seine Posts in mehr als nur einer Sprache verfassen.

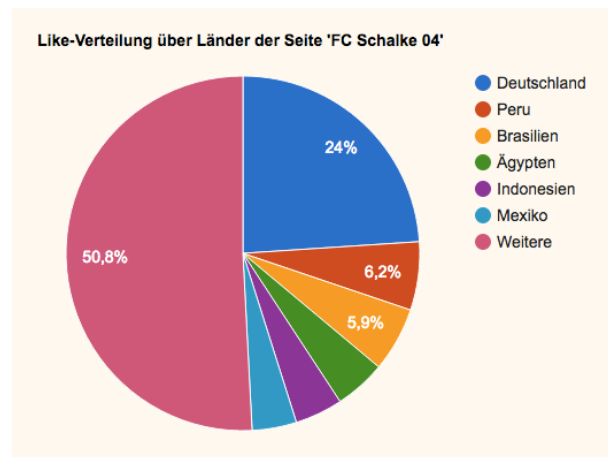


Abbildung 16: Like-Verteilung über Länder der Seite „FC Schalke 04“, Stand 23.07.2016, Quelle: <http://www.stern.tv-experimente.de/FacebookLikeCheck>

### 5.3.2 Internationale Fanclubs und deren Aufteilung

Im Verhältnis zur vielschichtigen Fanstruktur des FC Schalke 04 auf Social Media hat der Verein eine relativ geringe Anzahl an internationalen Fanclubs. Der FC Schalke weist 13 offizielle Fanclubs auf, welche sich allerdings alle in Europa befinden. Dafür verteilen sich diese 13 Clubs auf sieben Länder, die meisten davon in England, nämlich drei. Weitere Fanclubs befinden sich in Belgien, Niederlande, Luxemburg, Österreich, Schweiz und Tschechien.

### 5.3.3 Trainingslager und Marketingreisen

Von den zu vergleichenden Jahren war die Sommervorbereitung 2014 die einzige, welche der FC Schalke 04 komplett auf deutschem Boden durchführte. Dabei traf der Verein zumindest auf einige internationale Gegner. In den folgenden Vorbereitungen, reiste Schalke jedoch im Sommer nach Österreich um sich auf die jeweilige Saison vorzubereiten. Die Knappen wählten beide Male das selbe Trainingslager aus und behaupteten sich dort in Vorbereitungsspielen erneut gegen internationale Gegner. In der Wintervorbereitung hingegen wählten die Königsblauen ein Trainingslager in wärmeren Gefilden. Sowohl im Winter 2015 als auch im Winter 2016 fiel die Wahl auf ein Trainingslager in Katar. Seit vielen Jahren bietet Katar bereits ausgezeichnete Trainingsbedingungen und ist zudem ein Indikator dafür, dass man als Verein sportlich angreifen will. Neben den sportlichen Voraussetzungen bietet Katar zudem eine Fangemeinschaft, die noch nicht am Fußball übersättigt wurde und somit idealerweise vor Ort als neue Fans gewonnen werden können.

### 5.3.4 Kaderentwicklung unter Berücksichtigung von Legionären sowie weitere Mitarbeiter

Neben Bayer 04 Leverkusen ist der FC Schalke 04 wohl die konstant erfolgreichste Mannschaft in diesem Vergleich. Daraus ergibt sich auch, dass die Schalker auch immer eine qualitativ hochwertige Mannschaft gestellt haben. Wie in Abbildung 8 zu erkennen ist, bestand der Kader der Knappen in den vergangenen drei Jahren immer zu über 50% aus deutschen Spielern. In der Saison 2014/2015 lag der Anteil deutscher Spieler sogar bei 61%, allerdings war das auch mit 36 Spielern der größte Kader.

Dies lässt den Schluss zu, dass die wenigen ausländischen Spieler zumindest von hoher Qualität sind, was durch die höchste Quote an Nationalspielern (28%) bestätigt wird. In der darauf folgenden Saison wurde der Kader auf 32 Spieler verkleinert, die Anzahl an Legionären blieb aber bei 14, was die Quote an ausländischen Spielern von 39% auf 44% steigen lies. Dabei sank allerdings die Anzahl von internationalen A-Nationalspielern, was bedeutet, dass der Kader an Qualität und zudem auch an Anziehungskraft verloren hat. Zur Saison 2016/2017 wurde der Kader erneut verkleinert, was in diesem Falle aber nicht zu Lasten der Qualität fiel. Während die Quote an Legionären mit 45% in etwa konstant blieb, konnte beim Anteil der internationalen A-Nationalspieler ein Anstieg um fünf Prozentpunkte erreicht werden. Insgesamt lässt sich aus diesen Zahlen sowie der Grafik lesen, dass der Anteil an ausländischen Spielern immer weiter gestiegen ist und auch der Anteil internationaler Nationalspieler hat sich nach einer rückläufigen Saison 2015/2016 wieder erholt. Personell geht der FC Schalke 04 also verstärkt einen internationalen Weg.

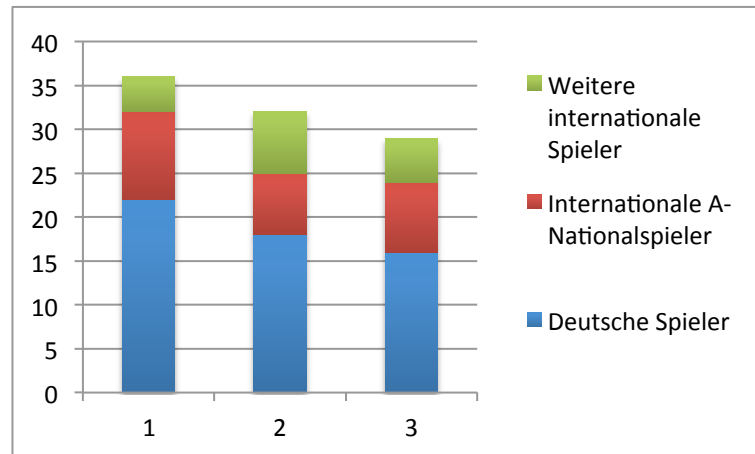


Abbildung 17 Kaderentwicklung vom FC Schalke 04 unter Berücksichtigung von Legionären und internationalen A-Nationalspielern, Quelle: transfermarkt.de

Deutlich weniger international gestaltet der FC Schalke hingegen seine Personalplanung abseits des Fußballplatzes. Die Schalker haben mit dem belgischen Teammanager Jan-Pieter Martens und dem Dänen Ebbe Sand als Berater zwei Mitarbeiter ausländischer Herkunft, diese allerdings in prominenter Position. Martens kam 2013 aus St. Truiden zu den Königsblauen, während der ehemalige Schalker Ebbe Sand seine Beratertätigkeit seit der Saison 2015/2016 ausübt.

### 5.3.5 Spieler mit Starpotenzial

In 5.3.4. wurde beschrieben, dass der Kader des FC Schalke 04 zunächst einen sehr deutschlastigen Stamm hatte. Auch wenn die Schalker Mannschaft nicht den deutschen Topspieler hatte, so konnten durch den deutschen Erfolg bei der Weltmeisterschaft 2014 die mitgereisten Benedikt Höwedes sowie Julian Draxler einen Popularitätsschub erhalten. Besonders Julian Draxler erfreut mit 1,74 Millionen Facebookfans großer Beliebtheit, doch auch Höwedes hat in den sozialen Netzwerken auf Facebook und Twitter 512.000 Fans beziehungsweise 437.00 Follower. Doch auch besonders die ausländischen Spieler sind wichtig um internationale Fans zu gewinnen. In den sozialen Netzwerken ist der Peruaner Jefferson Farán mit beinahe zwei Millionen Facebookfans ein zentraler Baustein für die Beliebtheit Schalkes. Abbildung 7 zeigt, dass auch 6,2% Prozent der Schalker Facebookfans aus Peru stammen, ein Fakt, der gewiss auch auf die Vereinszugehörigkeit Farfáns zurückzuführen ist. Des Weiteren ist der Spieler Klaas-Jan Huntelaar mit seinem Starpotenzial essenziell für die Schalker Internationalisierungsbemühungen. Huntelaar war zuvor bei den internationalen Topklubs Real Madrid und AC Mailand aktiv. Alleine daraus resultiert eine Grundbekanntheit, welche er durch gute Leistungen im Verein und in der holländischen

Nationalmannschaft noch weiter steigern konnte. Auf Facebook hat Huntelaar 800.000 und auf Twitter 466.000 Follower. Sowohl Draxler als auch Farfán verließen den Verein im Sommer 2015 während Höwedes und Huntelaar noch immer für die Königsblauen aktiv sind.

### **5.3.6 Sponsoren**

Der FC Schalke ist der einzige Verein dieses Vergleichs, der nicht nur internationale Partner oder Co-Sponsoren hat, sondern sogar einen internationalen Hauptsponsor. Seit 2007 ist das russische Erdgasförderunternehmen Gazprom Hauptsponsor bei den Schalkern und wird dies noch mindestens bis 2022 bleiben. Der FC Schalke ist der einzige von Gazprom gesponserte Verein, der nicht aus Osteuropa stammt. Zudem passt die Partnerschaft mit dem russischen Erdgasunternehmen ins Image des Arbeiterclubs vom FC Schalke 04.

Neben Hauptsponsor Gazprom, welcher auch Trikotsponsor ist, hat der FC Schalke zwei weitere internationale Partner mit Kumho Tire und Rovagnati. Letzterer ist ein italienisches Unternehmen und unter anderem auch Essenspartner der Knappen. Der südkoreanische Reifenhersteller Kumho Tire hingegen versucht seit letztem Jahr sein sportliches Engagement zu verstärken und hat in dem FC Schalke 04 einen passenden Partner gefunden. Die Tätigkeiten dieser beiden Partner erreichen natürlich nicht den Wert der langjährigen Gazprom Partnerschaft, allerdings war dies auch nie die Intention und besonders die Geschäftstätigkeit mit Kumho Tire wird die Schalker im asiatischen Raum präsenter machen.

## **5.4 VfL Wolfsburg**

### **5.4.1 Online und Social Media**

Die Website des VfL Wolfsburg ist in drei Sprachen erreichbar: deutsch, englisch und chinesisch. Die Entscheidung chinesisch als Sprache auszuwählen ist das Ergebnis einer Partnerschaft mit einem chinesischen Unternehmen. Nichts desto trotz dient das Wegfallen der Sprachbarriere für chinesische Fans als natürlicher Zugang zur lukrativen asiatischen Zielgruppe. Des Weiteren bietet die Website des VfL mit Wölfe TV einen frei zugänglichen eigenen TV Sender an, welcher die Fans mit zusätzlichen Inhalten versorgen soll. In den sozialen Netzwerken entschied sich der VfL Wolfsburg auf Facebook für eine deutsche Ansprache der Fans, während auf Twitter auch ein englischer Kanal zur Verfügung steht. Die Facebookseite der Wölfe hat etwas über eine Million Fans, welche, wie in Abbildung 11 zu erkennen vorwiegend aus deutsch-

sprachigem Raum kommen. Die eindeutige Mehrheit der Facebooklikes stammt von deutschen Fans, mit den einzig nennenswerten Einheit dahinter mit 5% beziehungsweise 2,5% Österreich und Schweiz. Damit gibt es keine Zweifel, dass der VfL keine andere Sprache als deutsch auf Facebook benutzen braucht.

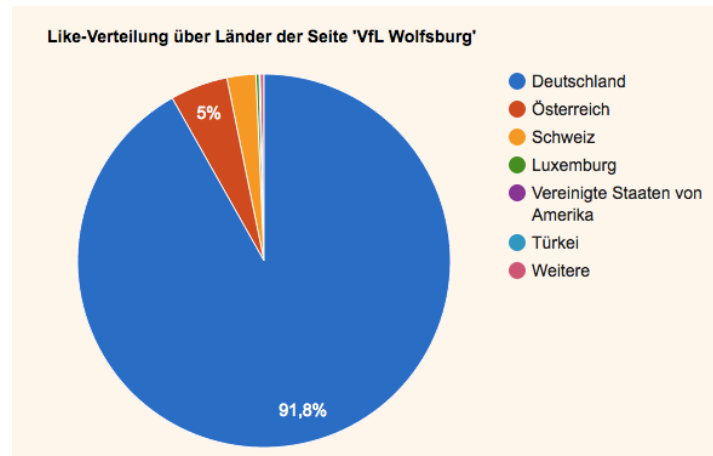


Abbildung 18: Like-Verteilung über Länder der Seite „VfL Wolfsburg“, Stand 23.07.2016, Quelle: <http://www.stern.tv-experimente.de/FacebookLikeCheck>

Auf Twitter hingegen ist es beinahe eine Notwendigkeit in mehr als einer Sprache zu kommunizieren. Daher hat auch VfL Wolfsburg zwei Twitterkanäle einen auf Deutsch und einen auf Englisch. Der deutsche Kanal wurde bereits im August 2008 gestartet und hat 174.000 Follower, während der englische Kanal, online seit September 2014, ungefähr 25.000 Follower hat.

### 5.4.2 Internationale Fanclubs und deren Aufteilung

Der VfL Wolfsburg hat eine Vielzahl an offiziellen Fanclubs mit Mitgliederzahlen zwischen zehn und über 6000 Mitgliedern. Von all diesen offiziellen Fanvereinigungen befindet sich keine außerhalb Deutschlands, einzig der mitgliederreichste Fanclub Volkswagen Fanclub e.V. weist aufgrund seiner Firmennatur und der Internationalität des Volkswagen Konzerns definitiv internationale Mitglieder auf, welche sich unter Umständen derzeit im Ausland beziehungsweise einem auswärtigen Standort befinden.

### 5.4.3 Trainingslager und Marketingreisen

Bei der Wahl seiner Trainingslager geht der VfL eindeutig einen internationalen Weg, in dem er zu allen Vorbereitungen ein Trainingslager außerhalb Deutschlands unternahm. Beginnend mit Sommer 2014 fand für die Wölfe ein Trainingslager in der Schweiz in

Kombination mit diversen internationalen Testspielen statt. Im Folgejahr entschied sich das Wolfsburger Team erneut für ein Trainingslager in der Schweiz und davon unabhängig für die Teilnahme am Emirates Cup in London. Der Emirates Cup wird von Arsenal London ausgetragen und bietet eine ideale Bühne sich internationalen Fans zu präsentieren. Dieses Event sollte im folgenden Jahr nicht stattfinden und so absolvierte der VfL Wolfsburg nicht nur erneut ein Trainingslager in der Schweiz, sondern auch ein weiteres in Österreich. Dort und in der Schweiz gibt es nicht nur ideale Trainingsbedingungen, der VfL kann so auch die Nähe zu seinen dortigen Fans suchen, welche ja vermehrt aus diesen beiden deutschen Nachbarstaaten kommen<sup>27</sup>. Auch in den Wintervorbereitungen kehrten die Wölfe Deutschland den Rücken und trainierten in der Saison 2014/2015 in Südafrika mit den obligatorischen Testspielen gegen internationale sowie dort ansässige Teams. Den nächsten Winter verbrachte der VfL Wolfsburg zur sportlichen Vorbereitung in Katar und unternahm zudem noch eine Marketingreise nach China. Damit zog es die Wölfe in Länder, welche zuvor wenig Kontakt mit dem VfL hatten. Somit waren dies ideale Ziele, um sich direkt physisch einem Markt zu präsentieren.

#### **5.4.4 Kaderentwicklung unter Berücksichtigung von Legionären sowie weitere Mitarbeiter**

In der Zeit unter Trainer Felix Magath galt der VfL Wolfsburg als Hort für ausländische Spieler, welche über Marktwert verpflichtet wurden und bereits ihren Zenit als Spieler überschritten hatten. Mit 18 Legionären im Kader zur Saison 2014/2015 musste sich der VfL noch immer mit den Auswirkungen aus dieser Zeit beschäftigen. Bei einer Kadergröße von 30 Spielern entsprach dies einem Anteil von 60%. Zwar konnten die Wölfe in dieser Spielzeit auch neun internationale A-Nationalspieler in ihren Reihen zählen, in Relation zur Gesamtzahl der Legionäre entspricht dies allerdings lediglich einem Anteil von 50%. Der Anteil an Legionären konnte in der Folgesaison nur durch eine Vergrößerung des Kaders auf 35 Spieler gesenkt werden, während die absolute Anzahl an internationalen Spielern mit 17 beinahe identisch blieb. Dabei blieb zudem auch die Anzahl ausländischer Nationalspieler beinahe unverändert, auch wenn diese nur noch einen Anteil von etwas über 25% des Kaders ausmachten. Durch eine Verringerung der Anzahl der Legionäre wies der VfL Wolfsburg im Sommer 2016 erstmals in den vergangenen drei Jahren eine Quote von unter 50% an internationalen Spielern auf. Während in der vorangegangenen Saison das Verhältnis von weiteren internatio-

---

<sup>27</sup> vgl. Abbildung 11

nen Spielern und internationalen A-Nationalspielern, zu Ungunsten dieser bei weniger als der Hälfte, lag, wurde im Jahr 2016 wieder ein Anteil von 50:50 erreicht. Dies wurde allerdings nur durch Reduzierung der absoluten Anzahl an Legionären erreicht.

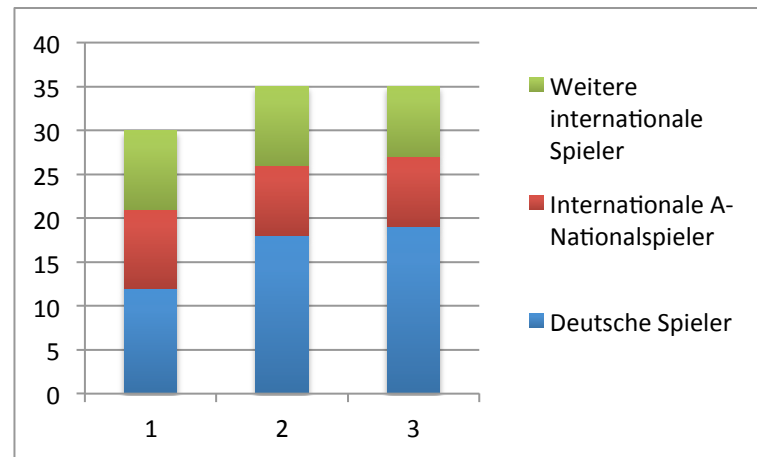


Abbildung 19 Kaderentwicklung des VfL Wolfsburgs unter Berücksichtigung von Legionären und internationalen A-Nationalspielern, Quelle: transfermarkt.de

Der VfL Wolfsburg hat, wie in diesem Punkt eingangs beschrieben, einige zunächst unklare Entscheidungen bei der Verpflichtung internationaler Spieler gemacht. So fällt bei Betrachtung der Statistiken auf, dass der VfL bei Transfers von Legionären Nationalspieler nicht zu priorisieren scheint. Während dies nicht bedeutet, dass die verpflichteten Spieler keine Qualität besitzen, jedoch ist die Zugehörigkeit zu einer Nationalmannschaft ein klares Zeichen von Qualität und ein besonderes Merkmal eines Spielers, auch bezüglich der Vermarktung.

Der VfL Wolfsburg hat vier internationale Mitarbeiter, von denen drei in Führungsposition ihrer jeweiligen Abteilung sind. Das Trainerteam der Wölfe besteht aus fünf Personen von denen zwei außerhalb der deutschen Grenze stammen, was bedeutet, dass diese Abteilung zu 40% aus internationalen Mitarbeitern besteht. Torwart Andreas Hilfiker kam bereits 2008 aus seiner Schweizer Heimat vom FC Aarau zum VfL, während Co-Trainer Ton Lockhoff 2014 von Ligakonkurrent in die Autostadt wechselte. Seit April 2010 ist zudem der polnische Scout Rudolf Wojtowicz für die Wolfsburger tätig und ist inzwischen Chefscout. Komplettiert wird das Quartett internationaler Mitarbeiter durch den seit 2008 in Wolfsburg tätigen italienischen Physiotherapeuten Michele Putaro. Somit hat der VfL Wolfsburg in drei verschiedenen Abteilungen internationales Personal in Führungspositionen.

### 5.4.5 Spieler mit Starpotenzial

Ein Vorteil der großen Menge an internationalen Spielern ist deren damit verbundene Reichweite, auf die der Verein zurückgreifen kann. Dies gilt auch für den VfL, der verstärkt versucht auf die quantitative Anziehungskraft seiner diversen Legionäre zu bauen und weniger auf die Anziehung einzelner Spieler. Ein solches Beispiel bietet die Verpflichtung von Xizhe Zhang aus China. Der chinesische Nationalspieler wurde in der Winterpause der Saison 2014/2015 verpflichtet und verließ den Verein noch im Sommer des selben Jahres wieder, ohne je ein Spiel für die Wölfe gespielt zu haben. Transfermissverständnisse wie diese gibt es zwar zuhauf, allerdings war dies offensichtlich eine marketinggetriebene Verpflichtung. Die chinesischen Fans waren dennoch stolz einen ihrer Spieler von Bundesligisten verpflichtet zu sehen, so dass der Transfer sein Zweck erfüllte. Die dadurch entstandenen Verbindungen sollte der VfL später nutzen, um eine Top Partnerschaft mit einem chinesischen Unternehmen einzugehen.

Von sportlicher Bedeutung hingegen war die Verpflichtung André Schürrles in der Saison 2014/2015. Der Spieler wurde erst wenige Monate zuvor Weltmeister mit der deutschen Nationalmannschaft und konnte vom englischen Topclub FC Chelsea verpflichtet werden. Auch wenn Schürrle dort eher unregelmäßig zum Einsatz kam, sorgte sein Transfer dennoch für Aufsehen. André Schürrles Facebook hat beinahe fünf Millionen Fans, ein Beleg seiner Popularität, von der die Wölfe, neben seinen sportlichen Leistungen, versuchen zu profitieren. Im darauffolgenden Sommer schloss sich mit Julian Draxler, dessen Starpotenzial bereits in 5.3.5. erläutert wurde, ein weiterer Weltmeister von 2014 dem Wolfsburger Team an. Somit konnte die Wolfsburger Mannschaft damit werben zwei Weltmeister in Reihen zu haben. Dies war allerdings nicht allzu lange möglich, da Schürrle im Sommer 2016 zu Ligakonkurrent Borussia Dortmund wechselte. Dies war nach Kevin De Bruynes Wechsel im Jahr zuvor der zweite namenhafte Abgang innerhalb von zwei Jahren.

Der junge Belgier schloss sich 2013 dem Wolfsburger Team an und konnte durch gute Leistungen überzeugen. Wie auch Schürrle kam auch De Bruyne vom FC Chelsea, was entsprechende Aufmerksamkeit auf sich zog. Der Nationalspieler, welcher circa 2,7 Millionen Facebookfans hat, brachte dem VfL im Sommer 2015 international ins Gespräch, als dieser für die Summe von 74 Millionen<sup>28</sup> zu Manchester City nach Eng-

---

<sup>28</sup> vgl. <http://www.transfermarkt.de/kevin-de-bruyne/profil/spieler/88755>



land wechselte. Von dieser Transfersumme wurde im Nachhinein Julian Draxler verpflichtet, welcher als einziger der hier aufgezählten Spieler noch beim VfL aktiv ist.

#### 5.4.6 Sponsoren

Neben Bayer 04 Leverkusen ist der VfL Wolfsburg der zweite Werksclub dieses Vergleichs und profitiert, wie auch Leverkusen, von den Verbindungen seines Werkspartners. Mit insgesamt acht internationalen Sponsoren haben die Wolfsburger die meisten der hier verglichenen Vereine, eine Tatsache, die unter anderem auch auf die engen Verbindungen zur Volkswagen AG zurückzuführen ist. Neben finanzieller Sicherheit profitiert der VfL von VWs internationalem Ruf als geachteter deutscher Automobilhersteller weltweit. Als 100%ige Tochter VWs wird der VfL Wolfsburg international zu Werbezwecken genutzt, was dem Automobilhersteller ein sportliches Image verpasst, während die Wölfe von der internationalen Schaustellung in Volkswagenwerbungen ihre Vorteile erreicht. Dieser Darstellung verdankt der VfL Wolfsburg nicht nur eine vergleichsweise hohe Quantität an ausländischen Sponsoren, sondern auch eine hohe Qualität, da der Großteil der Wolfsburger Partnerschaften aus international erfolgreichen Unternehmen besteht.

Zum so genannten Club of Champions gehören seit 2014 das spanische Transportunternehmen Grupo Sesé, sowie seit Sommer 2016 der Ausrüster Nike. Der amerikanische Sportartikelhersteller versucht zunehmend internationale Spitzenclubs und Nationalmannschaften auszurüsten, dass der VfL Wolfsburg im Jahre 2016 diese Weltbekannte Marke für sich gewinnen, signalisiert alleine durch die Wahl des Ausrüsters die Qualität des Vereins. Als Toppartner deklariert schlossen der VfL und der chinesische Reifenhersteller Anfang 2015 eine Partnerschaft, welche bereits im folgenden Winter dazu führte, dass die Wolfsburger Mannschaft sich auf eine Marketingreise nach China machte. Während dieser Reise wurde die Partnerschaft direkt um drei Jahre verlängert, somit haben die Wolfsburger in den kommenden Jahren weiterhin die Möglichkeit, profitable Reisen nach China zu tätigen. Weiterer Partner im asiatischen Raum ist das japanische Elektronikunternehmen Panasonic, wodurch die Möglichkeit einer ausgedehnten Asienreise in mehrere Länder inklusive Promotion verschiedener Sponsoren gegeben ist. Zudem hat der VfL Wolfsburg mit Coca Cola, UPS, EpiCentr K und Castrol vier weitere Premiumpartner an seiner Seite. Aufgrund namenhafter Konkurrenz wird der VfL in internationalem Werbematerial Coca Colas zwar eine stark untergeordnete Rolle spielen, dennoch sind die Vorteile einer Partnerschaft mit einem international so erfolgreichen Unternehmen wie bei Hertha BSC Berlin für den Verein extrem wertvoll. Durch die Beziehung zu der ukrainischen Baumarktkette EpiCentr K hat der VfL Wolfsburg als einziger Verein neben dem FC Schalke 04 einen strategi-

schen Partner in Osteuropa, was den Wolfsburgern einen enormen Vorteil in der Vermarktung innerhalb osteuropäischer Länder garantiert.

## 5.5 Hertha BSC Berlin

### 5.5.1 Online und Social Media

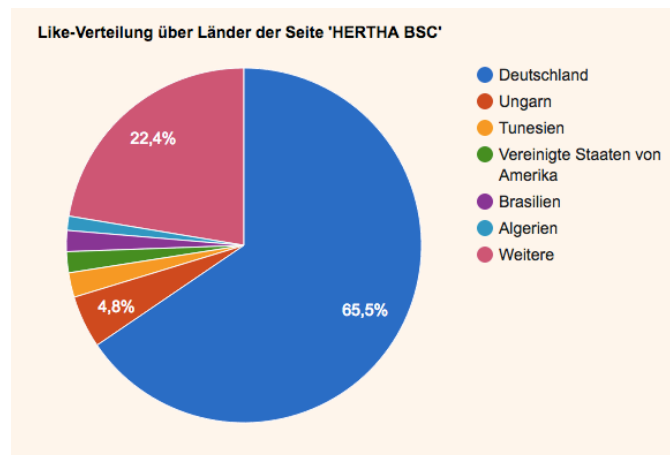


Abbildung 20: Like-Verteilung über Länder der Seite „Hertha BSC“, Stand 23.07.2016, Quelle: <http://www.sterntv-experimente.de/FacebookLikeCheck>

Hertha BSC Berlin bietet vergleichsweise wenig Möglichkeiten für nicht deutschsprachige Fans die Inhalte ihrer Website wahrzunehmen. Es gibt zwar die Möglichkeit die Website der Hertha auf Englisch zu besuchen, abseits davon kommunizieren die Berliner lediglich auf deutsch mit ihren Fans. Deutsch ist auch die Sprache des hauseigenen Online Kanals Hertha TV, welcher sowohl über die Website als auch über YouTube frei zugänglich ist. Sowohl auf Facebook als auch auf Twitter gibt es, anders als auf der Website, keine Möglichkeit die verbreiteten Inhalte zumindest auf Englisch abzurufen. Betrachtet man allerdings Abbildung 9 so wird deutlich, dass maximal circa 70% der Facebookfans aus dem deutschsprachigen Raum kommen können. Diese Annahme basiert darauf, dass die 65% deutsche Fans addiert mit einer Schätzung aus den deutschsprachigen Nachbarländern die 70% nicht überschreiten.

Die Hauptstädter haben also in den weiteren 30% solch eine Vielzahl an verschiedenen Ländern, dass eine weitere Diversifikation der angebotenen Sprachen zumindest auf der Website eine Notwendigkeit darstellt. Da der einzige Twitterkanal der alten Dame ebenfalls nur auf Deutsch tweetet, limitieren sich die Berliner durch ihren Mangel an Sprachen selbst in ihrer Reichweite.

### **5.5.2 Internationale Fanclubs und deren Aufteilung**

Neben den offensichtlichen deutschen Fanclubs hat die Hertha fünf Fanclubs außerhalb der deutschen Grenze. Diese befinden sich in Dänemark, Schweden, Spanien, England und Ungarn. Der ungarische Fanclub geht auf die ehemaligen Berliner Spieler Gábor Király und Pal Dárdai zurück, letzterer ist aktuell auch Trainer der Berliner. Dies ist ein exzellentes Beispiel für erfolgreiche Internationalisierung durch Spieler eines Vereins.

### **5.5.3 Trainingslager und Marketingreisen**

Die Vorbereitungen der Hertha, sowohl Sommer- als auch Wintervorbereitung, war in den Jahren 2014 und 2015 bis auf die Wahl der Testspielgegner identisch. Im Sommer der jeweiligen Jahre absolvierten die Berliner ein Trainingslager in Österreich und spielten dort gegen internationale Gegner. Um ideale Vorbereitungsbedingungen vorzufinden, entschieden sich die Hauptstädter für ein Trainingslager in der Türkei. Wie in jeder Vorbereitung fanden auch dort Testspiele gegen andere Mannschaften statt, die dort zu der Zeit auch ihr Trainingslager absolvierten. Während der Sommervorbereitung 2016 fand kein internationales Trainingslager statt, die alte Dame entschied sich für eine Vorbereitung auf deutschem Boden. Allerdings gab es Gedankenspiele für eine Marketingreise in die USA oder nach Asien, so dass es wahrscheinlich ist, dass spätestens im Sommer 2017 eine solche Marketingtour stattfinden wird. Aufgrund der Like-Verteilung Hertha BSCs auf Facebook, wäre die USA ein logisches Ziel oder Japan aufgrund eines exklusiven japanischen Sponsors.

### **5.5.4 Kaderentwicklung unter Berücksichtigung von Legionären sowie weitere Mitarbeiter**

Über die vergangenen drei Jahre hinweg hatte Hertha BSC einen vergleichsweise großen Kader da, was zur Folge hatte, dass die Berliner eine Vielzahl an Legionären im Team hatten. Obwohl die Hertha im gesamten Zeitraum des Vergleichs mindestens 15 ausländische Spieler im Team hatte, fiel der Anteil dieser aufgrund der Kadergröße allerdings nicht massiv ins Gewicht.

Wie der Abbildung 10 zu entnehmen ist, stellten die Berliner in der Saison 2014/2015 16 Legionäre, was einem Anteil von 52% des Teams entspricht, wovon wiederum elf Spieler in der Nationalmannschaft ihres Landes gespielt haben. In der Folgesaison 2015/2016 wurde der Kader um vier Spieler auf eine Gesamtzahl von 34 erhöht und da die absolute Zahl an Legionären um einen reduziert wurde, ging ihr Anteil auf 44% zurück. Der Anteil an internationalen A-Nationalspielern ging aufgrund der Kadervergrößerung ebenfalls zurück, allerdings stieg dieser Anteil im Vergleich von internationalen A-Nationalspielern zu weiteren Legionären um knapp fünf Prozentpunkte auf 73% an. Dieser Wert blieb auch im Folgejahr konstant, allerdings wurde der Kader um ganze sechs verkleinert, weshalb der Anteil an Legionären wieder auf 53% gestiegen ist.

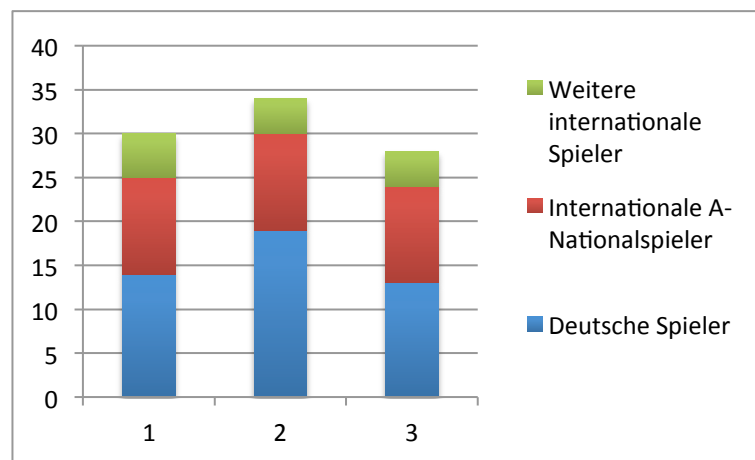


Abbildung 21 Kaderentwicklung von Hertha BSC Berlin unter Berücksichtigung von Legionären und internationalen A-Nationalspielern, Quelle: transfermarkt.de

Neben all diesen Legionären hat Hertha BSC Berlin mit Pal Dárdai und Jos Luhukay als Trainer jeweils einen internationalen Mitarbeiter als eine der zentralsten Figuren des Vereins. Sowohl Luhukay als auch Dárdai brachten dabei ihr eigenes, mit internationalen Trainern gespicktes Team nach Berlin, was zur Folge hatte, dass ausländische Mitarbeiter Schlüsselpositionen im Verein besetzten. Zur Saison 2016/2017 bestand das Trainerteam der Berliner zu 50% aus internationalen Mitarbeitern mit Trainer Pal Dárdai, Co-Trainer Admir Hamzagic aus Serbien und dem ungarischen Torwarttrainer Zsolt Petry. Seit 2009 ist der Italiener Nello Di Martino Teamkoordinator des Hauptstadtclubs und somit ebenfalls in einer Führungsposition. Damit hat sich die Hertha entschieden, essenzielle Positionen mit internationalem Personal zu besetzen. Des weiteren bleibt zu erwähnen, dass die Hertha auch weniger prominente Positionen mit ausländischen Personal besetzt. So wird die Tätigkeit des Zeugwarts vom Polen Robert Abramczyk ausgeübt, während der Brasilianer Alcir Pereira bereits seit über 10 Jahren in beratender Funktion als Übersetzer tätig ist.

### 5.5.5 Spieler mit Starpotenzial

Aufgrund häufiger Auf- und Abstiege ist die Mannschaft von Hertha BSC Berlin, anders als die anderen Vereine dieses Vergleichs, keine feste Institution in der Bundesliga. Dennoch war es dem Verein, auch aufgrund des Hauptstadtfairs, immer wieder möglich Spieler mit Starpotenzial zu verpflichten. Der Kader in der ersten Saison nach Wiederaufstieg war gespickt mit international angesehenen Spielern, wie Salomon Kalou oder Sami Allagui. Besonders Salomon Kalou war ein Coup für die alte Dame, sowohl sportlich als auch marketingtechnisch. Der Ivorer hat zuvor beim FC Chelsea und in Lille gespielt und sich so international einen Namen gemacht. Dies kann durch die Betrachtung von Kalous sozialen Netzwerken deutlich gemacht werden, mit 264.000 Followern hat der Spieler alleine mehr „Anhänger“ als der Verein, für den er spielt. Zudem ist er in seiner Nationalmannschaft hochangesehen, was bedeutet, dass viele Ivorer sich durch Kalou für die Hertha interessieren. Noch deutlicher wirkt dieser Effekt bei den tunesischen Spielern Sami Allagui und Änis Ben-Hatira. Beide haben zusammen addiert über 300.000 Facebookfans, von denen sich auch viele der Hertha hinzuzuwenden scheinen. Abbildung 9 zeigt, dass 2,2% aller Facebookfans der Hauptstädter aus Tunesien stammen, was auch sicherlich auf die beiden tunesischen Nationalspieler zurückzuführen ist.

### 5.5.6 Sponsoren

Jahrelang wurde Hertha BSC Berlin mit ihrem Hauptsponsor Deutsche Bahn in Verbindung gebracht. Das Unternehmen war lange Zeit Haupt- und Trikotsponsor der Berliner Mannschaft und ist, aufgrund seiner Eigenschaft als größtes deutsches Verkehrsunternehmen, international tätig und bekannt. Im Sommer 2015 kündigte die Deutsche Bahn die Partnerschaft auf, allerdings konnte die Hertha Jahre lang von den gemeinsamen Geschäftstätigkeiten profitieren. Aktuell sind die internationalen Sponsoren Ryobi, Coca Cola und Kumho Tire. Ryobi ist ein japanischer Hersteller von Industriematerial, der eine exklusive Partnerschaft mit Hertha BSC Berlin eingegangen ist. Diese Partnerschaft war einer der Gründe, weshalb die Berliner eine Marketingreise für einen der folgenden Sommer geplant haben. Kumho Tire wurde in 5.3.6. bereits als Sponsor vom FC Schalke 04 vorgestellt und erhofft sich für beide Seiten ähnliche Effekte. Dritter internationaler Partner ist das amerikanische Unternehmen Coca Cola, welches bereits seit Jahren im Sportsponsoring aktiv ist. Aufgrund diverser sportlichen Größen die von Coca Cola gesponsert werden, erhält die Hertha international wenig zur Schaustellung vom Partner, allerdings ist der Wert einer Partnerschaft mit einem international so bekannten Unternehmen auf Geschäftsebene dennoch enorm.

## 6 Fazit nach Advant-Planing Muster

Die Internationalisierung von Fußballvereinen ist eine Besonderheit in der Ausweitung von Unternehmenstätigkeit und dies in vielerlei Hinsicht. Laut Definition beginnt Internationalisierung, sobald jene Unternehmenstätigkeiten grenzüberschreitend werden. Aufgrund der heutigen technischen Voraussetzung sowie den Gegebenheiten der Märkte ist es allerdings schon eine Notwendigkeit mit den eigenen Geschäften die Landesgrenzen zu überschreiten. Während dabei die Interaktion zwischen den einzelnen Unternehmen im Regelfall nur eine Option darstellt, ist dies im Fußball aufgrund der Eigenart der Branche unvermeidbar. Spielertransfers, Wettbewerbe und vieles weitere erzeugen eine Menge Interaktion zwischen den Clubs. Eine besondere Art der Interaktion ist es jedoch die den Fußball von anderen Branchen unterscheidet. Die emotionale Komponente in der Beziehung von Empfänger und Sender erleichtert den Zugang der Vereine zu den Konsumenten, die immer weniger Konsumenten, sondern viel mehr Fan sind. Im Zuge von Internationalisierung profiliert sich der Verein vorwiegend über diese Emotionen, denn die Kernleistung einer Fußballmannschaft besteht im Spiel, und dieses ist nur in seltenen Fällen für internationale Kundschaft greifbar. Durch die voranschreitende Entwicklung moderner Übertragungs- und Informationstechnik, allem voran des Internets, gibt es heutzutage von überall auf der Welt die Möglichkeit dem Verein seiner Wahl so nah wie nur potenziell möglich zu sein.

In den Kapiteln 4 und 5 wurden die Internationalisierungsmaßnahmen der Bundesligamannschaften Bayer 04 Leverkusen, Borussia Mönchengladbach, Schalke 04, VfL Wolfsburg und Hertha BSC Berlin verglichen. Die folgende Bewertung soll die vorangegangenen Ergebnisse nun noch einmal verdeutlichen.

*Tabelle 1 Sprache der Website*

2 Sprachen	1 Punkt
3 Sprachen	2 Punkte
4 oder mehr Sprachen	3 Punkte

*Tabelle 2 Facebooklikes*

< 1.000.000 Likes	1 Punkt
1.000.000 – 2.500.000 Likes	2 Punkte

> 2.500.000 Likes	3 Punkte
-------------------	----------

*Tabelle 3 Anzahl der Twitterkanäle*

1 Kanal	1 Punkt
2 – 3 Kanäle	2 Punkte
4 oder mehr Kanäle	3 Punkte

*Tabelle 4 Anzahl internationaler Fanclubs*

Bis zu 10 internationale Fanclubs	1 Punkt
11 – 19 internationale Fanclubs	2 Punkte
> 20 internationale Fanclubs	3 Punkte

*Tabelle 5 Trainingslager und Marketingreisen*

2 – 4 internationale Trainingslager	1 Punkt
> 4 internationale Trainingslager	2 Punkte

Absolvierte ein Verein außerdem noch eine Marketingreise, so erhält der Verein weitere 2 Punkte. Für ein Trainingslager auf einem anderen Kontinent gibt es zudem auch je einen weiteren Punkt.

*Tabelle 6 Legionärsanteil im Kader*

> 50% Anteil an ausländischen Spielern	1 Punkt
> 60% Anteil an ausländischen Spielern	2 Punkte

Sollte der Anteil an internationalen Nationalspielern im Verhältnis zu den Legionären, 70% übersteigen so erhält der Verein einen weiteren Punkt. Dieses Muster wird für die kompletten drei Jahre getätigt.

*Tabelle 7 Internationale Mitarbeiter*

2 – 3 ausländische Mitarbeiter	1 Punkt
4 – 5 ausländische Mitarbeiter	2 Punkte
6 oder mehr internationale Mitarbeiter	3 Punkte

*Tabelle 8 Starpotenzial einzelner Spieler*

Bis zu 3 Spieler ausgewählt	1 Punkt
4 Spieler ausgewählt	2 Punkte
5 oder mehr Spieler ausgewählt	3 Punkte

*Tabelle 9 Anzahl internationaler Sponsoren*

2 internationale Sponsoren	1 Punkt
3 oder 4 internationale Sponsoren	2 Punkte
5 oder mehr internationale Sponsoren	3 Punkte

Ist der Sponsor zudem noch Hauptsponsor des Vereins, so erhält die Mannschaft einen weiteren Punkt.

## 6.1 Auswertung des Advant Planing Musters

Anhand der in Kapitel 5 erhobenen Daten ergibt sich folgendes Bild bezüglich der Internationalisierungsmaßnahmen der fünf verglichenen Vereine:

*Tabelle 10 Abschlusstabelle*

FC Schalke 04	24 Punkte
VfL Wolfsburg	20 Punkte



Borussia Mönchengladbach	19 Punkte
Bayer 04 Leverkusen	17 Punkte
Hertha BSC Berlin	16 Punkte

Anhand der analysierten Kriterien scheint der FC Schalke 04 international am besten aufgestellt zu sein. Von insgesamt 40 möglichen Punkte zu erreichen die Knappen 24, gefolgt vom VfL Wolfsburg mit 20 Punkten. Generell ist die Differenz zwischen den Vereinen nicht so groß, wie zunächst vermutet werden konnte, mit einer Differenz von lediglich vier Punkten zwischen dem zweiten und dem letzten. Dies ist darauf zurückzuführen, dass alle fünf Mannschaften Aspekte der Internationalisierung haben, in welchen sie erfolgreich sind. Fast allen Vereinen war es möglich sich mindestens einmal die volle Punktzahl für ihre Internationalisierungsmaßnahmen sichern: die Schalker unter anderem mit seinen 2,8 Millionen Facebookfans, der VfL für sein breites Spektrum an internationalen Sponsoren, die Hertha mit seinem international aufgestellten Trainerteam und Borussia Mönchengladbach für die Vielfalt an auswählbaren Sprachen bei ihrem Onlineauftritt. Lediglich Bayer Leverkusen war es nicht möglich für eine seine Internationalisierungsbemühungen drei Punkte zu sammeln, allerdings konnte Leverkusen in beinahe allen Parametern punkten, ein Zeichen der Vielseitigkeit der Werkself.

Dieses Ergebnis unterstreicht zwar aufgrund seiner Knappheit den gesunden Wettkampf im oberen Mittelfeld der Bundesliga, das Ergebnis täuscht jedoch was die Internationalisierung betrifft. Die Tatsache, dass vier der erfolgreichsten und bekanntesten Vereine Deutschlands nicht über eine Bewertung von 50% für ihre Internationalisierungsmaßnahmen hinausgekommen sind, spricht Bände über den aktuellen Zustand der Internationalisierungsbemühungen der Bundesligavereine. Dennoch kann man auf den bestehenden Strukturen aufbauen, außerdem spricht die Tendenz in der Entwicklung für zukünftiges Wachstum des Internationalisierungspotenzial aller fünf analysierten Vereine.

---

## Literaturverzeichnis

Appadurai, Arjun: Disjuncture and difference in the global cultural economy, in: Theory, Culture and Society 7, 1990

Breuer, Christoph; Thiel, Ansgar: Handbuch Sportmanagement, zweite Auflage, 2009

Freyer, Walter: Sport-Marketing - Modernes Marketing-Management für die Sportwirtschaft, vierte Auflage, 2011

Hermanns, Arnold; Riedmüller, Florian: Management-Handbuch Sportmarketing, zweite Auflage, 2008

Niederberger, Andreas; Schin, Phillip: Globalisierung: Ein interdisziplinäres Handbuch, 2011

Nufer, Gerd (Hrsg.); Bühler, André (Hrsg.): Management und Marketing im Sport, 2008

Palmer, Catherine: Global sports policy, 2012

Ritzer, Georg: Blackwell Companion to globalization, first edition, 2007

Schwarz, Eric C.; Hunter, Jason D., LaFleur, Alan: Advanced theory and practice in Sport Marketing; second edition, 2012

## Internetquellenverzeichnis

[http://www.tutorialspoint.com/international\\_business\\_management/global\\_marketing\\_mix.htm](http://www.tutorialspoint.com/international_business_management/global_marketing_mix.htm)

<http://www.learnmarketing.net/internationalmarketingmix.htm>

<http://de.statista.com/statistik/daten/studie/29723/umfrage/anzahl-der-mitglieder-ausgewaehlter-vereine-der-bundesliga/>

<http://www.sterntv-experimente.de/FacebookLikeCheck/>

[http://s.bundesliga.de/assets/doc/1070000/1066709\\_original.pdf](http://s.bundesliga.de/assets/doc/1070000/1066709_original.pdf)

<http://www.transfermarkt.de/>

[http://www.advant-planning.com/media/files/continuum/Continuum\\_Quarterly\\_Nr.\\_02\\_2014.pdf](http://www.advant-planning.com/media/files/continuum/Continuum_Quarterly_Nr._02_2014.pdf)

[http://www.bayer04.de/bilder/clblldr/12\\_13/pdf/2013-05-01\\_Uebersicht\\_Bayer04-Fanclubs.pdf](http://www.bayer04.de/bilder/clblldr/12_13/pdf/2013-05-01_Uebersicht_Bayer04-Fanclubs.pdf)

<http://www.herthabsc.de/de/fans/fanclubs/hertha-fanclubs/ofcs-international/page/644-961-644--.html#.V6g1DyOLQb0>

<http://www.schalke04.de/de/fans/tausend-freunde/fanclubs/page/269--269--.html>

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/internationales-marketing.html>

[http://www.borussia.de/de/fans-mitglieder/fanclubs/fanclubliste.html?no\\_cache=1&tx\\_nxfanlist\\_list%5Baction%5D=list&tx\\_nxfanlist\\_list%5Bcontroller%5D=Fanclub&cHash=110e28f73ea637bfc31ac9b2aa412bdf](http://www.borussia.de/de/fans-mitglieder/fanclubs/fanclubliste.html?no_cache=1&tx_nxfanlist_list%5Baction%5D=list&tx_nxfanlist_list%5Bcontroller%5D=Fanclub&cHash=110e28f73ea637bfc31ac9b2aa412bdf)

[http://www.focus.de/sport/fussball/bundesliga1/bundesliga-2014-2015-winterfahrplan-fc-bayern-bvb-schalke-hsv-werder\\_id\\_4363543.html](http://www.focus.de/sport/fussball/bundesliga1/bundesliga-2014-2015-winterfahrplan-fc-bayern-bvb-schalke-hsv-werder_id_4363543.html)

<http://www.ran.de/fussball/bundesliga/news/der-winterfahrplan-der-18-bundesligisten-113740>

---

<http://www.sport1.de/fussball/2016/06/sommerfahrplaene-der-bundesliga-2016-trainingsorte-und-testspiele>

[http://www.ligainsider.de/ligainsider\\_1381/sommerfahrplan-bundesliga-2014-15-86136/](http://www.ligainsider.de/ligainsider_1381/sommerfahrplan-bundesliga-2014-15-86136/)

<http://www.sport1.de/fussball/bundesliga/2015/06/bundesliga-die-trainingslager-und-testspiele-aller-18-klubs>

## Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

---

Ort, Datum

Vorname Nachname